

**DIE ROL VAN DIE MILITÊRE MAATSKAPLIKE  
WERKER BY BESTUURSOPLEIDING VAN DIE  
LAEVLAKBESTUURDER IN DIE SUID-  
AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG**

**Deur**

**RAELENE LUITJIES**



**Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening**

**aan die**

**vereistes vir die graad van Magister in die Lettere en Wysbegeerte (Maatskaplike  
Werk)**

**aan die**

**Universiteit van Stellenbosch**

**STUDIELEIER: PROF JI CRONJÉ**

**Maart 2000**

## **VERKLARING**

Ek, die ondergetekende verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander Universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.

## SUMMARY

Because of changes and increasing demands within the workplace, it has been decided that the frontline-manager within the SANDF ought to acquire particular interpersonal skills so as to ensure optimum performance on the part of subordinates and to achieve organisational objectives. The development of a management training programme for front-line managers would fill this need.

This has resulted in a need to empirically test the role of the military social worker and the management skills that the front-line manager ought to have acquired. The aim of the study is to identify the knowledge and skills required by the military social worker by means of a literature and empirical study and to empirically test possible content in a management training programme. All social worker officers of the Western Province Medical Command were involved in the empirical study. The findings of the empirical study are being used to establish guidelines for the content of a front-line management training programme within the South African National Defence Force.

Industrial social work is regarded as a relatively young area of specialisation in social work. Because of this, a short historical overview is provided, with specific reference to the USA and South Africa. Furthermore, emphasis is placed on the historical development of military social work. The four positions relating to the practice model for military social work are discussed to help identify the best position for utilisation in management training of front-line managers.

The literature study determined that the ecosystem approach, because of its dual focus on the person in the environment or the employee in the working environment provides a suitable framework for the military social worker. The ecological approach serves as a basis for the study. Against the background of recent literature, a complete survey of the management tasks and skills of the front-line, as well as the human approach to management, is given. The content of subjects which focus on the interpersonal skills of front-line managers in the SANDF and which may be included in a management training programme are discussed.

In conclusion, the responses from military social workers of the Western Province Medical Command are discussed and compared with the relevant literature. The literature study, and the empirical results, are utilised to establish guidelines for a management training programme for front-line managers in the SANDF.



## OPSOMMING

Vanweë verandering en toenemende eise in die werkplek is daar besluit dat die laevlakbestuurder in die SANW oor bepaalde interpersoonlike vaardighede behoort te beskik ten einde optimale funksionering van ondergeskiktes te verseker en om organisasiedoelstellings te bereik. Die ontwikkeling van 'n bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder sou die leemte aanspreek.

Dit het die behoefte laat ontstaan om die rol van die militêre maatskaplike werker en die bestuursvaardighede waaroor die laevlakbestuurder behoort te beskik, empiries te toets. Die doel van die studie is om deur middel van 'n literatuur- en empiriese studie, kennis en vaardighede waaroor die militêre maatskaplike werker moet beskik te identifiseer en die moontlike inhoud van die bestuursopleidingsprogram empiries te toets. Vir die empiriese studie is alle maatskaplikewerk-offisiere van die Mediese Kommandement Westelike Provinsie gebruik. Die bevindinge van die empiriese studie word gebruik om riglyne daar te stel vir die inhoud van 'n bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

Bedryfsmaatskaplike werk word as 'n relatief jong spesialisveld in maatskaplike werk beskou, daarom word 'n kort historiese oorsig gegee met spesifieke verwysing na die VSA en Suid-Afrika. Daar is verder klem gelê op die historiese ontwikkeling van militêre maatskaplikewerk. Die vier posisies in die praktykmodel vir militêre maatskaplikewerk is bespreek ten einde die beste posisie vir benutting in die bestuursopleiding van laevlakbestuurders te identifiseer.

Met die literatuurstudie is vasgestel dat die ekosisteem-benadering as gevolg van sy tweeledige fokus op die persoon-in-die-omgewing of die werknemer-in-die-werksomgewing, 'n toepaslike raamwerk vir die militêre maatskaplike werker verskaf. Die ekologiese benadering dien as onderbou vir die studie.

'n Volledige oorsig word gegee van die bestuurstake en vaardighede van die laevlakbestuurder, sowel as die menslike benadering tot bestuur, na aanleiding van resente literatuur. Die inhoud van die onderwerpe wat fokus om die interpersoonlike vaardighede van die laevlakbestuurder in die SANW en wat ingesluit kan word by 'n bestuursopleidingsprogram, word bespreek.

Ten slotte word die response van die militêre maatskaplike werkers van die Mediese Kommandement Westelike Provinsie bespreek en vergelyk met relevante literatuurbronne. Die literatuurstudie sowel as die empiriese resultate word benut om riglyne daar te stel vir inhoud van 'n bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW.



**Opgedra aan**  
**my suster Zorelda Lizette Arendse**  
**(21.04.1964 -26.07.1999)**  
**en my swaer Joseph Herbert Forbes Grainger**  
**(11.02.1962-05.03.1996)**

## **DANKBETUIGINGS**

Prof JI Cronje vir studieleiding en aanmoediging.

Prof S Green vir hulp as mede-studieleier.

Die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag wat toestemming verleen het vir die navorsing en spesifiek Lt-Kol M De Klerk vir leiding en ondersteuning.

Dr SP Kruger vir volgehoue aanmoediging en ondersteuning.

Me S Winckler vir tikwerk, maar veral vir haar ondersteuning.

Me C Park vir die tegniese versorging.

My familie, vriende en kollegas vir hulle belangstelling en volgehoue ondersteuning.



## INHOUDSOPGAWE

### HOOFSTUK 1

<b>INLEIDING .....</b>	<b>1</b>
1.1 Inleiding .....	1
1.2 Motivering vir die studie .....	1
1.3 Doel van die studie .....	3
1.4 Afbakening van die navorsingsveld .....	3
1.5 Navorsingsmetodologie .....	4
1.6 Aanbieding van die studie .....	4

### HOOFSTUK 2

<b>BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK IN 'N MILITÊRE OMGEWING .....</b>	<b>6</b>
2.1 Inleiding .....	6
2.2 'n Oorsig oor die historiese ontwikkeling van bedryfs- maatskaplike werk .....	6
2.2.1 Verenigde State van Amerika .....	7
2.2.2 Europa .....	8
2.2.3 Suid-Afrika .....	9
2.2.3.1 Eerste fase: 1940-1980 .....	10
2.2.3.2 Tweede fase: 1980 tot tans .....	10
2.3 Die historiese ontwikkeling van militêre maatskaplike werk .....	12
2.4 Die generiese basis van militêre maatskaplike werk .....	13
2.5 Die posisies in die praktykmodel vir militêre maatskaplike werk .....	14
2.5.1 <i>Restorative Interventions</i> .....	14
2.5.2 <i>Promotive Interventions</i> .....	14
2.5.3 <i>Work-Person Interventions</i> .....	15
2.5.4 <i>Workplace Interventions</i> .....	15
2.6 Die ekologiese benadering in bedryfs-maatskaplike werk .....	15
2.6.1 Die menslike ekosisteemteorie .....	16
2.6.2 Die benutting van die ekologiese benadering in bedryfs-maatskaplike werk ..	17
2.7 Samevatting .....	18

## HOOFSTUK 3

### BESTUURSTAKE VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER IN DIE

### SUID-AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG..... 19

3.1	Inleiding .....	19
3.2	Die bestuursomgewing.....	19
3.3	'n Sisteembenadering tot bestuur .....	20
3.4	Die beginsel van sosiale verantwoordelikheid .....	22
3.5	Die bestuurstake van die laevlakbestuurder .....	24
3.5.1	Beplanning .....	24
3.5.2	Organisering .....	25
3.5.3	Aktivering.....	26
3.5.4	Beheer.....	26
3.6	Bestuursaktiwiteit.....	26
3.7	Die mensdimensie van bestuur.....	27
3.7.1	Mense as individue.....	27
3.7.2	Mense as hulpbronne.....	28
3.7.3	Mense as organisasies .....	29
3.8	Faktore wat menslike gedrag bepaal .....	29
3.8.1	Waardes en houdings .....	30
3.8.2	Persoonlikheid .....	31
3.8.3	Vermoë .....	31
3.8.4	Motivering.....	31
3.8.5	Persepsie.....	32
3.8.6	Leer.....	32
3.9	Samevatting.....	32



## HOOFSTUK 4

### DIE BETROKKENHEID VAN DIE MILITÊRE MAATSKAPLIKE

#### WERKER BY BESTUURSOPLEIDING ..... 33

4.1	Inleiding .....	33
4.2	Doelstellings en doelwitte van bedryfs-maatskaplike werk .....	33
4.3	Die werker as kliëntsisteem.....	35
4.4	Die organisasie as kliëntsisteem.....	36
4.5	Bestuursopleidingprogram van die laevlakbestuurder .....	38
4.5.1	Kommunikasie .....	38
4.5.2	Konflikhantering .....	39
4.5.3	Assertiwiteit .....	40
4.5.4	Kleingroepvorming .....	40
4.5.5	Werkstres.....	43
4.5.6	Werk-etiek .....	43
4.5.7	Korporatiewe leierskap .....	44
4.6	Samevatting .....	44

## HOOFSTUK 5

### DIE ROL VAN DIE MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERKER BY

#### BESTUURSOPLEIDING VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER..... 46

5.1	Inleiding .....	46
5.2	Resultate van die ondersoek.....	46
5.2.1	Identifiserende Besonderhede .....	46
5.2.2	Militêre maatskaplike werk.....	49
5.2.3	Bestuurstake en bestuursfunksies van die laevlakbestuurder.....	55
5.2.4	Bestuursvaardighede van die laevlakbestuurder .....	58
5.2.5	Die bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW .....	60
5.3	Samevatting.....	64

## **HOOFSTUK 6**

### **GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS ..... 65**

6.1	Inleiding .....	65
6.2	Gevolgtrekkings .....	65
6.2.1	Militêre maatskaplike werk .....	65
6.2.2	Bestuurstake en bestuursfunksies van die laevlakbestuurder .....	65
6.2.3	Bestuursvaardighede van die laevlakbestuurder .....	65
6.2.4	'n Bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW .....	66
6.3	Aanbevelings .....	67
6.3.1	Militêre maatskaplike werk .....	67
6.3.2	Bestuurstake en bestuursfunksies van die laevlakbestuurder .....	67
6.3.3	Bestuursvaardighede van die laevlakbestuurder .....	67
6.3.4	'n Bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW .....	69
6.3.5	Navorsing .....	69

### **BIBLIOGRAFIE ..... 70**

### **BYLAE A ..... 78**

### **BYLAE B ..... 86**



## LYS VAN TABELLE

TABEL 5.1:	Weermagsdeel en eenheid werksaam .....	47
TABEL 5.2:	Praktykmodel vir militêre maatskaplike werk .....	49
TABEL 5.3:	Kennis van die militêre maatskaplike werker .....	50
TABEL 5.4:	Vaardighede van die militêre maatskaplike werker .....	53
TABEL 5.5:	Funksies van die laevlakbestuurder .....	56
TABEL 5.6:	Bestuursvaardighede van die laevlakbestuurder .....	58
TABEL 5.7:	Kommunikasie .....	60
TABEL 5.8:	Konflikhantering .....	61
TABEL 5.9:	Assertiwiteit .....	61
TABEL 5.10:	Kleingroepvorming .....	62
TABEL 5.11:	Streshantering .....	63
TABEL 5.12:	Werk-etiek .....	63
TABEL 5.12:	Leierskap .....	64

**LYS VAN FIGURE**

FIGUUR 2.1: Menslike Ekosisteem ..... 16

FIGUUR 3.1: Maatskaplikewerkdienlewering - 'n Sisteembenadering ..... 21

FIGUUR 3.2: Sleutelveranderlikes wat menslike gedrag bepaal ..... 30

FIGUUR 5.1: Aantal jare militêremaatskaplikewerk-ondervinding..... 48



## HOOFSTUK 1

### INLEIDING

---

#### 1.1 INLEIDING

Terwyl die navorser vir vier jaar 'n bedryfs-maatskaplikewerkpos in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag (SANW) bekleed het, is tot die besef gekom dat die laevlakbestuurders in die organisasie nie oor voldoende kennis van die mens en sy funksionering beskik, ten einde individuele werknemers se probleme te verstaan nie. Indien daar begrip getoon word vir individuele probleme, sal dit die moraal en produktiwiteit in 'n organisasie verhoog. Dit het die ondersoeker bewus gemaak van die behoefte om te bepaal of die militêre maatskaplike werker 'n rol het by die opleiding van laevlakbestuurders in die SANW, en wat die inhoud van so 'n bestuursopleidingsprogram behoort te wees.

#### 1.2 MOTIVERING VIR DIE STUDIE

Volgens Marx (1984:160-161) is bestuur die proses waar individue in leidinggewende hoedanighede menslike en ander hulpbronne doelmatig aanwend om sodoende sekere produkte of dienste te lewer, ten einde in behoeftes te voorsien en die onderneming se gestelde doelstellings te bereik. Uit die definisie is dit duidelik dat die bestuur van 'n organisasie ten doel het om sy doelstellings te bereik deur die korrekte bestuur van menslike potensiaal en benutting van hulpbronne. 'n Laevlak- of toesighoudende bestuurder is ook verantwoordelik vir die operasionele bestuur van afdelings of seksies in 'n organisasie. Volgens Kroon (1995:19) is dit hul taak om die doelwitte van middelbestuur uit te voer volgens gedetailleerde, asook operasionele planne en programme, en om toe te sien dat werkers onder hulle beheer hul werk bevredigend uitvoer. Laevlakbestuur dien as 'n skakel tussen die individuele werknemer en hoër bestuursvlakke en speel 'n belangrike rol in die daaglikse werkverrigting, produktiwiteit en sukses van die organisasie.

Gedurende die vier jaar in diens van die SANW, het die navorser die geleentheid gehad om die teorie en beginsels van bedryfs-maatskaplike werk te implementeer. Bedryfsprobleme is deur middel van toepaslike maatskaplikewerkstrategieë en



-benaderings gehanteer. Uit hierdie dienslewering het dit duidelik geword dat die bedryfs-maatskaplike werker oor kennis van opleiding aan bestuurspersoneel moet beskik om werksverwante probleme te minimaliseer. Die militêre maatskaplike werker behoort insette te lewer by die opleiding van laevlakbestuurders ten einde hul toe te rus met sosiale en interpersoonlike vaardighede om hul sodoende te help om individuele probleme van werknemers te verstaan en te begryp.

Uit die ondersoeker se gevallewerkstatistiek van 1994-1995 en 1996-1997 blyk 'n hoë insidensie (40%) van werksverwante probleme. Probleme wat geïdentifiseer is, is 'n gebrek aan kommunikasie tussen die individuele werker en die toesighouer, lae werksmotivering, werkskonflik, stressors in die werkplek en swak bestuur. In 1995 is 'n studie deur 'n militêre maatskaplike werker in die SA Leër onderneem om te bepaal watter eise aan individue in 'n spesifieke ranggroep/pos gestel word. Daar is bevind dat 'n opleidingsprogram onder andere die volgende moet bied: assertiwiteitsopleiding, kommunikasievaardighede, konflikthantering, kleingroepvorming, die hantering van werkstres en die wese van korporatiewe leierskap.

Mor-Barak, Poverny, Finch, McCroskey, Nedelman, Seck en Sullivan (1993:65) is van mening dat bedryfs-maatskaplike werk voortvloei uit die korporatiewe, sosiale verantwoordelikheid van bedryfsondernemings teenoor die samelewing (ekstern), asook die gerigtheid van sodanige ondernemings op hulle werknemers intern. Deur werknemers te erken as individue, deel van gesinne, groepe en gemeenskappe, word die betrokke werknemers in staat gestel om 'n optimale bydrae te lewer tot die verwesenliking van organisasiedoelwitte. Die interafhanklikheid tussen werksprestasie en persoonlike probleme het aanleiding gegee tot die instelling van maatskaplikewerkdienste in die werkplek.

Die bedryfs-maatskaplike werker is voorts bewus van die invloed van veranderinge en transformasie in die werkplek, byvoorbeeld regstellende aksie en die implikasies hiervan op die kliëntsisteem. Die aanpassing van werknemers wat onder nuwe bestuurders moet werk, bied potensiële konfliktsituasies en spanning tussen individue. Gebaseer op die voorafgaande inligting wil die navorser die rol van die militêre maatskaplike werker by die opleiding van laevlakbestuurders in die SANW bepaal en beskryf. Dit sal die laevlakbestuurder in sy taakuitvoering help, en



werksproduktiwiteit en motivering van die individuele werker verhoog. Op hierdie wyse kan die militêre maatskaplike werker 'n integrale rol by bestuursopleiding speel.

### **1.3 DOEL VAN DIE STUDIE**

Die doelstelling van die studie is om riglyne daar te stel vir die rol van die militêre maatskaplike werker by die opleiding van die laevlakbestuurder in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

Die doelwitte van hierdie studie is -

- a. Om deur middel van 'n literatuurstudie 'n teoretiese perspektief te gee van die funksies van die laevlakbestuurder en om die bestuursaktiwiteite en -funksies te beskryf.
- b. Om deur middel van 'n opname die nodige bestuurseienskappe van die laevlakbestuurder wat nodig is om effektief te funksioneer, te identifiseer en om die rol van die militêre maatskaplike werker by bestuursopleiding te bepaal.
- c. Om riglyne oor die inhoud van 'n opleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW te formuleer.

### **1.4 AFBAKENING VAN DIE NAVORSINGSVELD**

Die ondersoek is toegespits op die laevlakbestuurders in die SANW. Die terrein waarop die navorser fokus, is die bedryfs-maatskaplikewerksveld, spesifiek militêre maatskaplike werk. Die doel is om te bepaal wat die rol van die bedryfs-maatskaplike werker by die opleiding van die laevlakbestuurder is. Die volgende veranderlikes sal in die studie ondersoek word:

- a. Die aard en inhoud van 'n opleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW.
- b. Die interpersoonlike en sosiale vaardighede van die laevlak-bestuurder in die SANW.
- c. Die rol van die militêre maatskaplike werker by die opleiding van die laevlakbestuurder ten einde optimale werksfunksionering tot gevolg te hê.



## 1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

In hierdie studie word 'n literatuur- sowel as 'n empiriese studie onderneem. Die omvattende literatuurstudie is die teoretiese onderbou vir die empiriese studie. Die studie word as 'n verkennende studie beskou, omdat daar in die SANW geen spesifieke studies oor die rol en funksie van die militêre maatskaplike werker by die opleiding van laevlakbestuurders onderneem is nie, en daar dus geen kriteria daaroor bestaan nie (Babbie 1998:91; Grinnell 1993:136). Die teikengroep is al die maatskaplikewerk-offisiere (23) van die Mediese Kommandement Westelike Provinsie. Vanweë die beperkte teikengroep word doelbewuste seleksie toegepas (Grinnell 1989:22). In die literatuursoektog is daar van die rekenaarfasieliete in die JS Gericke Biblioteek van die Universiteit van Stellenbosch gebruik gemaak. Die outeur- en titelkatalogus in die Erika Theron-leeskamer is vir verdere literatuurbronne geraadpleeg. Die Mediese Naslaanbiblioteek te 2 Militêre Hospitaal, Wynberg, en die Vloot-naslaanbiblioteek te Simonstad is ook benut. Daarbenewens is gekyk na bronnelyste van verskillende internasionale artikels as 'n verdere literatuurverwysingsbron, tesame met die interbiblioteekleningstelsel van die JS Gericke Biblioteek.

Na aanleiding van die bestudeerde literatuur is 'n empiriese ondersoek oor die vaardighede van die laevlakbestuurder in die SANW onderneem. Hierdie navorsing kan as verkennende navorsing geklassifiseer word. Geen spesifieke studies is in die verband in die SANW onderneem nie. Met die gebrek aan inligting of kennis oor die verskynsel word die studie as verkennend beskou (Babbie 1998:91; Grinnell 1993:136).

## 1.6 AANBIEDING VAN DIE STUDIE

Na die inleidende hoofstuk volg hoofstukke twee tot vier waarin die literatuurstudie opgeteken is. In hoofstuk 2 word bedryfs-maatskaplike werk in 'n militêre omgewing bespreek. In hoofstuk 3 word die bestuurstake van die laevlakbestuurder in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag bespreek. Daarna word die betrokkenheid van die militêre maatskaplike werker by bestuursopleiding in hoofstuk 4 beskryf. Hoofstuk 5 bestaan uit 'n analise van die data-bevindinge van die empiriese ondersoek. In die

slothoofstuk, hoofstuk 6, word die gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie weergegee.



## HOOFSTUK 2

# ***BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK IN 'N MILITÊRE OMGEWING***

---

### **2.1 INLEIDING**

Die toenemende indiensneming van maatskaplike werkers in die bedryf is 'n aanduiding van die bewuswording van organisasies om na werknemers se maatskaplike en emosionele welsyn om te sien. Werknemers se individuele probleme kan hul werksfunksionering beïnvloed en lei tot 'n afname in produktiwiteit (Hutchinson & Renick 1985:67). Effektiewe maatskaplike werk in die werkplek vereis 'n paradigma wat dienslewering op beide mikro- en makrovlak insluit. Individuele probleme sou dan in die konteks van die omgewing gekonseptualiseer word, terwyl organisatoriese en omgewings-veranderlikes as baie belangrik vir die ontwikkeling, instandhouding en hantering van individuele probleme beskou word.

In die werkplek word verwys na 'n mikro- en makrovlakoriëntering. Mikrovlakpraktyk is individueel van aard en probleme wat ervaar word, is die fokuspunt tydens intervensie, byvoorbeeld huweliksprobleme. Makrovlak-praktyk verwys na kollektiewe en organisatoriese probleme binne die werkplek. Dit sluit dienslewering in wat direk verband hou met die organisasie se funksionering.

In die hoofstuk word drie aspekte bespreek. Dit is belangrik om eerstens die historiese ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk te bespreek. Tweedens word die verskillende fases in bedryfs-maatskaplike werk bespreek, met besondere verwysing na militêre maatskaplike werk, ten einde die fases van dienslewering te verstaan. Ter aansluiting hierby word daar laastens gefokus op die benutting en praktiese toepassing van die ekologiese benadering in bedryfs-maatskaplike werk.

### **2.2 'N OORSIG OOR DIE HISTORIESE ONTWIKKELING VAN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK**

Verskillende skrywers soos Du Plessis (1991); Googins en Godfrey (1987) en Gould en Smith (1988) en beskou bedryfs-maatskaplike werk as 'n relatief nuwe spesialiteitsveld van maatskaplike werk. Die gemeenskaplike aspek ten opsigte van



die historiese ontwikkeling van hierdie spesialiteitsveld in die verskillende lande is dat die bedryfs-maatskaplikewerkprogram of werknemer-bystandsprogram vanaf mikrovlak-dienslewering tot 'n makrovlak-dienslewering ontwikkel. In hierdie afdeling word die historiese ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Amerika, Europa en Suid-Afrika bespreek.

### **2.2.1 Verenigde State van Amerika**

Googins en Godfrey (1987:37-38) onderskei 5 fases in die ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in die VSA:

- Welsynskapitalisme
- Fokus op persoonlike probleme
- Diensmodel
- Voorkomende model
- Organisatoriese verandering.

Die navorser bespreek kortliks die hoofelemente van die verskillende fases. Mor-Barak *et al.* (1993) is dit eens dat die ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in die VSA sy ontstaan in die 19de eeu tydens die Industriële Rewolusie gehad het.

Volgens die skrywers het hierdie ontwikkeling prosesmatig verloop. Die eerste fase kan gedefinieer word as welsynskapitalisme. Die programme was gerig op die verbetering van werksomstandighede, wat onder meer beteken het dat fisiese strukture soos skole, kerke en hospitale gebou is. Omdat dit deur die bestuur geïmplementeer was, het die werkers weerstand begin opbou teenoor die programme. Dit is beskou as 'n paternalistiese beweging wat volgens hulle 'n meganisme was om die totstandkoming van vakbonde te keer.

Googins en Godfrey (1987:39) identifiseer dan die tweede fase waar die maatskaplike werkers slegs die persoonlike probleme van werkers gehanteer het. Die hoofprobleem wat aandag gekry het, was alkoholisme. Programme is ontwikkel wat die maatskaplike werker gehelp het in die hantering van alkoholprobleme van werknemers (Akabas & Kurzman 1982; Gould & Smith 1988). Ander probleme,



volgens Akabas (1995:1781), wat aangespreek is, was dwelmmisbruik, huweliks-, gesins-, finansiële en emosionele probleme.

In die derde fase wat volgens Googins (1987:41) bekend staan as die diensmodel, was die fokus op organisatoriese probleme. Die persoon-omgewing-passing en sisteemteorie was van die maatskaplikewerkbeginsels wat hier belangrik was. Die vierde fase was daarop gerig om voorkomingsprogramme ten opsigte van individuele behoeftes te ontwikkel. Die model van Ozawa (1980:464) is gerig op al drie vlakke van voorkoming, naamlik primêr, sekondêr en tersiêr. Organisatoriese verandering was gerig op hulpverlening aan die bestuur om organisasieontwikkeling te bevorder. Ozawa (1980:464) sluit aan by Googins (1987) en identifiseer vier stadiums van ontwikkeling in Amerika, naamlik enkeldiens-oriëntasie, uitgebreide dienste, organisasie-intervensie en gemeenskapsontwikkeling. Dit sal nie breedvoering bespreek word nie, omdat dit aansluit by die vorige bespreking.

Marais (1993:6) beweer dat die mees onlangse gebeurtenisse in die bedryfs-maatskaplikewerkveld die akkreditering van werknemerhulpprogramme-praktisyns is. Die eerste eksamen vir die akkreditering is in 1987 afgelê. Onderwerpe wat hierby ingesluit is, was organisasie-ontwikkeling, menslike hulpbronbestuur, chemiese afhanklikheid, en persoonlike en sielkundige probleme. Hierdie leerplan vir akkreditering kan in die navorsing oor die rol van die bedryfs-maatskaplike werker by die opleiding van laevlakbestuurders benut word om die taak van die bedryfs-maatskaplike werker duideliker te omskryf.

### **2.2.2 Europa**

Googins, Reisher en Milton (1986:169-185) het 'n studie van bedryfs-maatskaplike werk in Europa onderneem. Volgens Googins en Godfrey (1987:169) is bedryfs-maatskaplike werk in Europa nie gestandaardiseer nie, maar is 'n integrering van 'n verskeidenheid modelle en metodes van maatskaplikewerkteorie. Maatskaplike-werkdienslewering was 'n post-oorlogontwikkeling en was gerig op heropbou en opheffing na die oorlog. In teenstelling met Amerika het bedryfs-maatskaplike werk in Europa op die werker se individuele behoeftes en probleme gefokus en nie slegs op 'n enkele probleem soos alkoholisme nie. Marlow (1991:19) beweer dat bedryfs-maatskaplike werkers in Europa aanvanklik gefokus het op dienslewering ten



opsigte van individuele materiële behoeftes, maar hierdie dienslewering het vanweë veranderde behoeftes in die werkplek en die omgewing vinnig tot die makrovlak uitgebrei.

In Europa het die proses van ontwikkeling saamgehang met die integrering van bedryfs-maatskaplike werk met organisasiebehoeftes. Maatskaplikewerk-programme wat in organisasies geïntegreer is, was meer suksesvol en het bygedra tot organisasieverandering. Om die ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Europa te bespreek, word Ozawa (1980:467-469) se fases van ontwikkeling benut. In fase een is bedryfs-maatskaplike werkers tradisioneel in diens geneem om spesifieke probleme, byvoorbeeld alkohol- en dwelmmisbruik aan te spreek. Fase twee is gekenmerk deur die toepassing van 'n omvattende program waarin 'n verskeidenheid van dienste gelewer is, vanaf individuele beraad tot konsultasie met die bestuur oor individuele en organisatoriese probleme. Volgens Ozawa behels fase drie die organisatoriese intervensie wat makro-dienslewering vereis. In Europa hou dit verband met die ontwikkeling van spanne en die insluiting van maatskaplike werkers by werkersrade (Googins & Godfrey 1987:182). Die vierde fase vertoon 'n gemeenskapsorganisasie-karakter wat verband hou met industriële demokrasie. Die tendens in die Europese situasie tot makropraktyk-dienslewering word gereflekteer in die geïntegreerde rol van die bedryfs-maatskaplike werker in menslike hulpbronbeleidsontwikkeling. Die funksie van die menslike hulpbrondepartement het bygedra tot die sukses van die funksionering van 'n organisasie.

### **2.2.3 Suid-Afrika**

Du Plessis (1991b:239) noem dat daar geen sistematiese rekord oor die geskiedenis en ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in Suid-Afrika bestaan nie. Uit verhandelings van studente sedert die sestigterjare kan bepaalde tendense wel geïdentifiseer word. Ander skrywers soos Botha (1968), Rankin (1991) en Terblanche (1988) bevestig dit en noem dat bedryfs-maatskaplike werk nie 'n lang geskiedenis in Suid-Afrika het nie, ongeveer vanaf 1940. Die tydperk van ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk in die Suid-Afrikaanse konteks word in twee fases verdeel, naamlik die ontstaan van bedryfs-maatskaplike werk nà die Tweede Wêreldoorlog tot 1980 en die tydperk daarna. Die skrywers Du Plessis



(1991), Rankin (1991) en Terblanche (1988) beskou die tweede fase vanaf 1980 as 'n bloeitydperk in Suid-Afrika, omdat al hoe meer organisasies bedryfs-maatskaplike werkers in diens begin neem het. Die geïdentifiseerde twee fases word vervolgens bespreek.

### **2.2.3.1 Eerste fase: 1940-1980**

Die eerste welsynsprogramme het soos in Europa na die Tweede Wêreldoorlog in die privaatsektor ontstaan (Strydom 1986:8). Yskor en die SAW het begin omsien na die teruggekeerde soldate en hulle gesinne. Dienslewering was gerig op spesifieke probleemareas soos herindiensneming van oorlewendes na die oorlog en ondersteuningsdienste aan die naasbestaandes van afgestorwe soldate of werknemers van die SAW. Ter aansluiting hierby het die Kamer van Mynwese in die veertigerjare ook welsynsprogramme ingestel vir dienste aan soldate en hul naasbestaandes. Volgens Terblanche (1988:326) is bedryfs-maatskaplike werkers sedert 1943 deur die Suid-Afrikaanse Spoorweë in diens geneem. Yskor het hul eerste aanstellings in 1960 gemaak toe veertien maatskaplike werkers in diens geneem is. Dit is in 1969 opgevolg met 'n verdere tien aanstellings (Taute 1975:27). In 1960 het SASOL hul eerste maatskaplike werkers aangestel. Die SAW het volgens Rankin (1991:32) in 1967 'n selfstandige maatskaplike-werkdiens ontwikkel. In 1976 was daar volgens Terblanche (1988:302-307) sewe bedrywe waarin professionele dienste gevestig was. Die Kamer van Mynwese het die leidende rol gespeel. Die programme was tot op die stadium gerig op mikrovlak-dienslewering en het gekonsentreer op die hantering van individuele probleme.

### **2.2.3.2 Tweede fase: 1980 tot tans**

Bedryfs-maatskaplike werk en werknemerhulpprogramme [WHP(e)] word volgens Du Plessis (1991a:35) in die Suid-Afrikaanse konteks as sinonieme gebruik. Sommige werkers het egter die mening dat bedryfs-maatskaplike werk 'n breër basis het as die werknemerhulpprogramme omdat laasgenoemde spesifiek fokus op bepaalde probleemareas, byvoorbeeld alkoholisme.

Die tydperk vanaf 1980 word gekenmerk deur die ontstaan van verskeie WHP(e) asook die IBP se betrokkenheid in 'n poging om 'n nasionale struktuur te skep en koördinerende te verseker. Japie Starker van die Kamer van Mynwese word deur



Terblanche (1988:329) as die vader van WHP(e) in Suid-Afrika beskou. In 1985 was daar 41 maatskaplike werkers in diens van die Kamer van Mynwese. Volgens Terblanche (1988:332) word daar jaarliks 'n WHP-seminaar gehou en die vier belangrike groepe wat tans bestaan is -

- 'n Forum vir bedryfs-maatskaplike werk (Witwatersrand, Johannesburg en Pretoria)
- 'n Groep WHP-praktisyns (Durban)
- 'n Groep WHP-praktisyns (Carletonville, Johannesburg en Welkom)
- Die Wes-Kaapstreekforum.

Rankin (1991) het 68 bedryfs-maatskaplike werkers in sy studie geïdentifiseer en Du Preez (1991) het beweer dat daar tans 141 bedryfs-maatskaplike werkers in Suid-Afrika werksaam is. Dit dui op 'n toename in die indiensneming van bedryfs-maatskaplike werkers vanaf 1976 toe slegs sewe instansies hulle in diens geneem het. Terblanche (1988) het in sy studie bevind dat die personeel van WHP(e) in Suid-Afrika soos volg aangewend word: personeelkundiges (58%), verpleegkundiges (44%), medici (39%) en maatskaplike werkers (33%). Dit is beduidend dat die aantal maatskaplike werkers in die minderheid is. Woods en Maenetja (1996:112) het bevind dat daar in Augustus 1995, 520 bedryfs-maatskaplike werkers in Suid-Afrika was.

Volgens Du Plessis (1991a:62) sal bedryfs-maatskaplike werk in Suid-Afrika toenemend aandag moet gee aan die volgende aspekte:

- Makro-aspekte soos politieke geweld
- Transkulturele aspekte soos byvoorbeeld regstellende aksie
- Fasilitering van veranderingsprosesse in die werkplek
- VIGS voorligtingsprogramme

Die bedryfs-maatskaplike werker behoort kennis te hê oor die implikasies van bogenoemde veranderinge in die werkplek en die hantering daarvan.



Rankin (1991:306) en Du Plessis (1991a:35) is van mening dat die opleiding van bedryfs-maatskaplike werkers meer gespesialiseerd behoort te wees, veral ten opsigte van organisasie-ontwikkeling, arbeidsverhoudinge en bestuur. Bedryfs-maatskaplike werkers sal meer strategies diens lewer op makrovlak, dit wil sê, om programme te implementeer wat op organisasievlak 'n verskil maak.

Dit was nodig om die historiese ontwikkeling van bedryfs-maatskaplike werk te bespreek omdat dit 'n relatief jong spesialiteitsrigting is. In die literatuur word die Verenigde State van Amerika as middelpunt van die WHP beskou, terwyl Europa as die bes ontwikkelde land in bedryfs-maatskaplike werk beskou word. Alhoewel daar min Suid-Afrikaanse literatuur bestaan oor bedryfs-maatskaplike werk, is die enkele skrywers dit tog eens dat die veranderde samelewing en Derde Wêreld-omstandighede eerder makro- as mikrovlakdienslewering vereis. Vervolgens sal die ontwikkeling van militêre maatskaplike werk kortliks bespreek word.

### **2.3 DIE HISTORIESE ONTWIKKELING VAN MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERK**

Applewhite, Britzenhofeszoc, Hamlin en Timberlake (1995); Harris (1993); Knox en Price (1995) en Smith (1985) is dit eens dat militêre maatskaplike werk, as 'n vorm van bedryfs-maatskaplike werk, sy ontstaan in die VSA gehad het. Die land se betrokkenheid by die Tweede Wêreldoorlog het tot bepaalde maatskaplike probleme in die samelewing gelei. Die gevolg hiervan was volgens Ortiz en Bossoff (1987:65) dat die Amerikaanse Leër (US Army) opgeleide maatskaplike werkers in diens geneem het om die behoeftes van die militêre lid en sy/haar familie aan te spreek. Daar is tans 467 militêre maatskaplike werkers in die Amerikaanse Direktoraat van Verdediging.

Garber en McNelis (1995:1726) noem dat militêre maatskaplike werk ... *encompasses a full range of generalist and specialist settings and requires skills that range from individual therapy to policy practice*. Dit impliseer dat die militêre maatskaplike werker dienste lewer in algemene of spesifieke velde en dat dit kennis en vaardighede vereis wat varieer van individuele terapie tot kennis oor beleidsformulering.

In die Suid-Afrikaanse konteks het militêre maatskaplike werk 'n kollektiewe geskiedenis. Tydens 1994 het integrering plaasgevind van die maatskaplike werkers



van die vorige nie-statutêre magte, die voormalige TBVC-lande en die SAW. Die nuwe SANW het tot stand gekom. Volgens die Direktoraat Maatskaplike Werk (1998:4) was daar op daardie stadium 130 maatskaplike werkers in diens van die SANW.

## **2.4 DIE GENERIESE BASIS VAN MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERK**

Militêre maatskaplike werkers behoort dus 'n deeglike kennis van algemene maatskaplikewerkteorie te hê, want dit vorm die fondament van militêre maatskaplike werk. Maatskaplike werkers het 'n deeglike kennisbasis van die menslike ekosisteem, prosesse van menslike ontwikkeling en gedrag, die beginsels van die sisteemteorie, groepprosesse en gedrag nodig. Dit is noodsaaklik dat bedryfs-maatskaplike werkers ook kennis sal hê oor organisasie-ontwikkeling en gemeenskapshulpbronne (Foster & Shore 1990:77-80; Raber 1996:50). Die militêre maatskaplike werker beskik dus oor die nodige kennis en vaardighede om goeie generiese maatskaplike werkers te wees.

Volgens Googins en Godfrey (1987:10) beskik die militêre of bedryfs-maatskaplike werker oor die volgende vermoëns/eienskappe:

- 'n Psigososiale begrip van individue in verhouding met die omgewing ten opsigte van mikro-, meso- en makrovlakke.
- Vaardighede ten opsigte van verhoudingsbou en bekendheid met kontraksluiting.
- Die benutting van die self vir die groei van ander persone.
- Goed ontwikkelde diagnostiese en assesseringsvaardighede.
- Die benutting van probleemoplossingstrategieë in 'n verskeidenheid van situasies.

Ander vaardighede waaroor die militêre maatskaplike werker moet beskik, word deur verskeie skrywers as noodsaaklik beskou. Dickman, Emener en Hutchinson (1985:72-75) en Googins en Godfrey (1987:6-7) noem dat die aanbied van opvoedkundige programme, soos bestuursopleiding, een van die belangrikste take van die bedryfs-maatskaplike werker is. Botha (1968) en Du Plessis (1991:58) beklemtoon die belangrikheid van die hantering van groepe in die bedryfs-



maatskaplike werk veld. Aanbieding van maatskaplike werk tendense aan bestuur is 'n belangrike bemarkingsvaardigheid vir die bedryfs-maatskaplike werker. McCarthy en Steck (1990) beskou assessering as 'n generiese vaardigheid van die maatskaplike werker wat aangepas word om die behoeftes in die werkplek te identifiseer. Na assessering van die behoeftes in die werkplek kan nuwe opleidingsprogramme ontwikkel en geïmplementeer word.

Militêre maatskaplike werk is gebaseer op die beginsels van generiese en bedryfs-maatskaplike werk. Volgens Packard (1992:5) kan die proses van gemeenskapsontwikkeling parallel gesien word met die proses van organisatoriese ontwikkeling. Militêre maatskaplike werk word egter in 'n unieke omgewing, die militêre omgewing, toegepas. Daar is ook spesifieke areas van militêre maatskaplike werk wat gespesialiseerde kennis, houdings en vaardighede vereis.

## **2.5 DIE POSISIES IN DIE PRAKTYKMODEL VIR MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERK**

Volgens Ozawa (1980:38) en Googins (1987:38) is die doelstellings van die programme van bedryfs-maatskaplike werkers om die produktiwiteit van werknemers te verhoog; die stabiliteit van die werkerskorps te verbeter; die algemene welsyn van die werkers te bevorder; en om die verhouding van die werkers met hulle werkgewer en vakbonde te verstewig. Daar is vier posisies in die praktykmodel van militêre maatskaplike werk (Direktoraat Maatskaplike Werk 1998:20). Die posisies word in Engels aangedui, omdat die Afrikaanse vertaling nie reg laat geskied aan die betekenis van die woorde, soos in Engels, nie.

### **2.5.1 *Restorative Interventions***

Om individue met bio-psigososiale probleme te help, gebruik die militêre maatskaplike werker 'n probleem-individuele-oplossingbenadering. Intervensie is daarop gerig om die kliënt se probleem- en hanteringsvermoë te verbeter en om die ewililibrium te herstel.

### **2.5.2 *Promotive Interventions***

Wanneer hierdie intervensie toegepas word, is dit voorkomend, opvoedkundig en ontwikkelend van aard. Dit is daarop gemik om die funksionering van mense te help



verbeter. Omdat individue psigososiale probleme het, is die fokus van intervensie eerder op hul spesifieke behoeftes as probleme.

### **2.5.3 Work-Person Interventions**

Die militêre maatskaplike werker konsentreer ook op die interpersoonlike verhoudings wat in die werkplek bestaan. Wisselwerking tussen die werkplek en ander sisteme (bv. die familie of gemeenskap) is hier die fokus. Die militêre lid word gesien as 'n werknemer wat in 'n werksverhouding met ander persone is en probleme wat hier mag ontstaan, word gehanteer.

### **2.5.4 Workplace Interventions**

Omdat die organisasie of militêre eenheid 'n objektiewe struktuur is, fokus die militêre maatskaplike werker op standaardpraktyke, -strukture en -beleid wat tot verbetering van organisasie- funksionering sal lei, en ook tot voordeel van die individuele werknemer sal strek. Die militêre maatskaplike werker adviseer die organisasie in terme van menslike faktore in die werkplek, en onderhandel met die organisasie om sy struktuur en prosesse te verander.

## **2.6 DIE EKOLOGIESE BENADERING IN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK**

Marais (1993:18) beskryf die primêre doelstellings van bedryfs-maatskaplike werk soos volg:

- Om 'n individu of groep te help om by die werksituasie aan te pas.
- Om die funksionering van die werkgewergemeenskap in die geheel te bevorder.

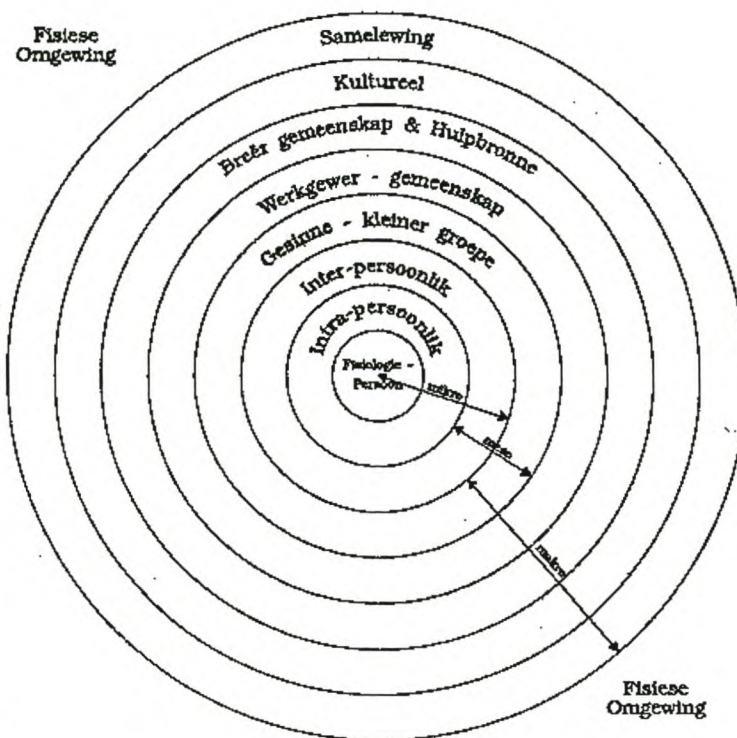
Botha (1968: 45-55) brei uit op bogenoemde en beskryf die take van die bedryfs-maatskaplike werker as dienste aan individue en groepe, asook raadgewende dienste aan die bestuur. Die opleiding van werkers en die samewerking met buite-organisasies word ook deur die navorser as belangrik beskou.

Volgens die meeste skrywers, soos Balgopal (1989), Du Plessis (1994), Googins en Godfrey (1987), Gould en Smith (1988), Rankin (1991) en Winkelpleck (1986) verskaf die ekosisteenbenadering 'n toepaslike raamwerk vir bedryfs-maatskaplike werk. Die hoofkenmerk van hierdie benadering is dat die bedryfs-maatskaplike werker sy insette van 'n mikro- na 'n makrovlak kan uitbrei.



### 2.6.1 Die menslike ekosisteemteorie

Die menslike ekosisteemteorie voorsien 'n kognitiewe raamwerk waarmee maatskaplike werk in die werkplek verstaan kan word (Welch 1987:155). Gustavsson en Balgopal (1991:87) sluit hierby aan en is van mening dat die ekosisteembenadering die kern behoort te wees van bedryfs-maatskaplikewerkdienslewering. Volgens Grobbelaar en Louw (1990:17) is die funksies van die ekosisteem sinergisties omdat die interaksie van die komponente binne die sisteem 'n groter effek het op die geheel as die som van die individuele komponente. Welch (1987:156) demonstreer die sinergistiese werking met 'n handige model. Marais (1993:6) het die model van Welch (1987:156) aangepas en het die werkgewergemeenskap as 'n aparte funksioneringsvlak op die makrovlak bygevoeg. Die model word soos volg geïllustreer:



Figuur 2.1

Menslike Ekosisteem (Marais 1993:6)



Volgens die model verteenwoordig elke sirkel 'n vlak van funksionering binne die totale menslike ekosisteem. Alhoewel dit soliede lyne is wat die verskillende vlakke aandui, is die grense van die sisteme oop en onderlinge wisselwerkinge vind plaas tussen die sisteme sowel as tussen die ekosisteem en die fisiese omgewing. In terme van die werkplek sal veranderinge in een sisteem (bv. personeelafdeling van 'n organisasie) volgens die sinergistiese werking veranderinge vir die ander subsisteme impliseer.

'n Maatskaplike werk-aksie wat slegs fokus op die werknemer as teiken van verandering, sluit byvoorbeeld die werkgever uit, wat 'n ewe belangrike omgewingsaspek in die probleemsituasie is. Volgens die Direktoraat Maatskaplike Werk (1998:3) fokus die militêre maatskaplike werker op die verhouding tussen die individu en die militêre sisteem. Deur organisasie-intervensie kan beide die komponente tydens hulpverlening aangespreek word. Volgens die ekologiese benadering omvat die persoon-in-situasie die totaliteit van die verhouding tussen die werknemer en werkgever sodat beide subsisteme die fokus van verandering word (Burke 1987:12; Ivancevich & Matteson 1993:28; Porras 1987:36).

### **2.6.2 Die benutting van die ekologiese benadering in bedryfs-maatskaplike werk**

Die individu vorm die kern van die ekologiese perspektief, en word nie as geïsoleerd in die geslote sisteem beskou nie. Grobbelaar en Louw (1990:17) bevestig hierdie posisie van die individu met die stelling dat die gesin, familie, groep en gemeenskap enersyds beïnvloed word deur die gedrag en optrede van die individu, en andersyds deur hulle optrede die gedrag en optrede van die individu in dieselfde mate kan beïnvloed. Wanneer daar 'n wanbalans tussen twee sisteme voorkom, dit wil sê, as daar nie 'n geskikte passing is nie, ontstaan daar spanning of probleme. Die spanning kan op verskillende wyses manifesteer, byvoorbeeld 'n werknemer wat nie in staat is om sy werk te verrig nie, is in wanbalans met sy werkgever. Die oorsprong van die probleem kan by die werknemer of die werkgever gesetel wees, of kan in die transaksies tussen die twee geleë wees (Sikes, Drexler & Gant 1989:6). Benewens pogings om die balans te herstel deur te fokus op die werknemer, mag dit ook noodsaaklik wees om die omgewing te wysig sodat dit tot 'n beter passing



kan lei. Makrovlakdienslewering, byvoorbeeld organisasieontwikkeling, sal hier 'n gepaste intervensiestrategie wees. Spanning kan tydens komplekse transaksies tussen die individu en sy omgewing ontstaan wanneer die aanpassings wat deur beide gemaak word, nie 'n geskikte passing tot gevolg het nie (Balgopal 1989:440). Die werknemer wat van een afdeling na 'n ander verplaas word, en moeite ondervind om by 'n nuwe bestuurstyl aan te pas, verteenwoordig 'n onvermoë tot passing. Hierdie onvermoë is verteenwoordigend van probleme wat die individu ervaar.

Volgens Cole (1988:115) het organisasieontwikkeling ten doel om die werkgewer met vaardighede toe te rus sodat 'n positiewe werksomgewing waarbinne die individu kan funksioneer, geskep kan word. Dit het die bevordering van die werkplek en die groei en ontwikkeling in beide die individu en sy omgewing tot gevolg, en hou direk verband met die doelstellings van maatskaplike werk (Lombard 1995; Packard 1992).

## **2.7 SAMEVATTING**

Omdat bedryfs-maatskaplike werk 'n jong spesialiteitsrigting in maatskaplike werk is, was dit nodig om die historiese ontwikkeling te bespreek. In die literatuur word die VSA as die ontwikkelingspunt van die WHP beskou en Europa as die bes ontwikkelde wêrelddeel in bedryfs-maatskaplike werk. Alhoewel daar in Suid-Afrika min literatuur beskikbaar is, is die enkele skrywers dit eens dat hier eerder gekonsentreer behoort te word op makro- as mikrovlakdienslewering. Wat die ontstaan van militêre maatskaplike werk betref, is gevind dat maatskaplike werkers reeds na afloop van die Tweede Wêreldoorlog deur die Amerikaanse leer in diens geneem is.

Die fases van maatskaplike werk beklemtoon die verskuiwing van mikro- na makrovlakdienslewering waarby die ekologiese perspektief aansluiting vind. Die ekologiese benadering bied 'n raamwerk vir militêre maatskaplikewerk-dienslewering omdat die werknemer in voortdurende wisselwerking met die werkgewer-omgewing is. Deur te fokus op die transaksies tussen die werknemer en werkgewer, kan beide voordeel trek uit die bedryfs-maatskaplikewerk-dienslewering. In die volgende hoofstuk word die bestuurstake van die laevlakbestuurder in die SANW bespreek.



**HOOFSTUK 3*****BESTUURSTAKE VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER  
IN DIE SUID-AFRIKAANSE NASIONALE WEERMAG***

---

**3.1 INLEIDING**

Bestuur is 'n belangrike komponent in 'n organisasie, want sonder 'n effektiewe bestuurstelsel kan 'n organisasie nie doeltreffend funksioneer nie. Die laevlakbestuurder moet verskeie funksies in 'n organisasie vervul. Kroon (1995:7) beskou die taak van die laevlakbestuurder as belangrik omdat hy die skakel is tussen die topbestuur en ondergeskiktes. In dié hoofstuk word die bestuursomgewing eerstens bespreek. Verskillende skrywers soos Du Plessis (1991) en Googins en Godfrey (1987) beweer dat daar by ondernemings 'n groeiende bewuswording is van hul verantwoordelikheid om betrokke te wees by die breër gemeenskap. In die bespreking sal verwys word na die konsep van sosiale verantwoordelikheid. Die vier bestuurstake van die laevlakbestuurder in die SANW, naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer, word ook bespreek.

Smit en Cronjé (1992:274) is van mening dat die mens 'n belangrike rol in die organisasie speel, juis omdat hy die enigste lewende hulpbron in die organisasie is. Daarbenewens is hy ook die enigste hulpbron in die onderneming wat kreatief kan optree, en daarom moet sorg dat die stelsel so ontwerp word dat die onderneming by die veranderde omgewing kan aanpas. Omdat die Weermag as 'n organisasie spesifieke eise stel aan die weermaglid en sy familie, is dit nodig dat die laevlakbestuurder kennis moet hê oor die mens en sy funksionering in die organisasie. Die mensdimensie in bestuur, asook die faktore wat menslike gedrag bepaal, sal laastens bespreek word.

**3.2 DIE BESTUURSOMGEWING**

Die vinnig veranderende omgewing waarbinne die onderneming hom bevind, vereis nie net 'n deeglike omgewingsbewustheid by die bestuur nie, maar ook 'n aanpasbaarheid in die bestuursbenadering. Die wisselwerking tussen die onderneming en sy omgewing dwing die onderneming tot sistematiese, geïntegreerde strategiese beplanning wat alle eksterne en interne sisteme insluit.

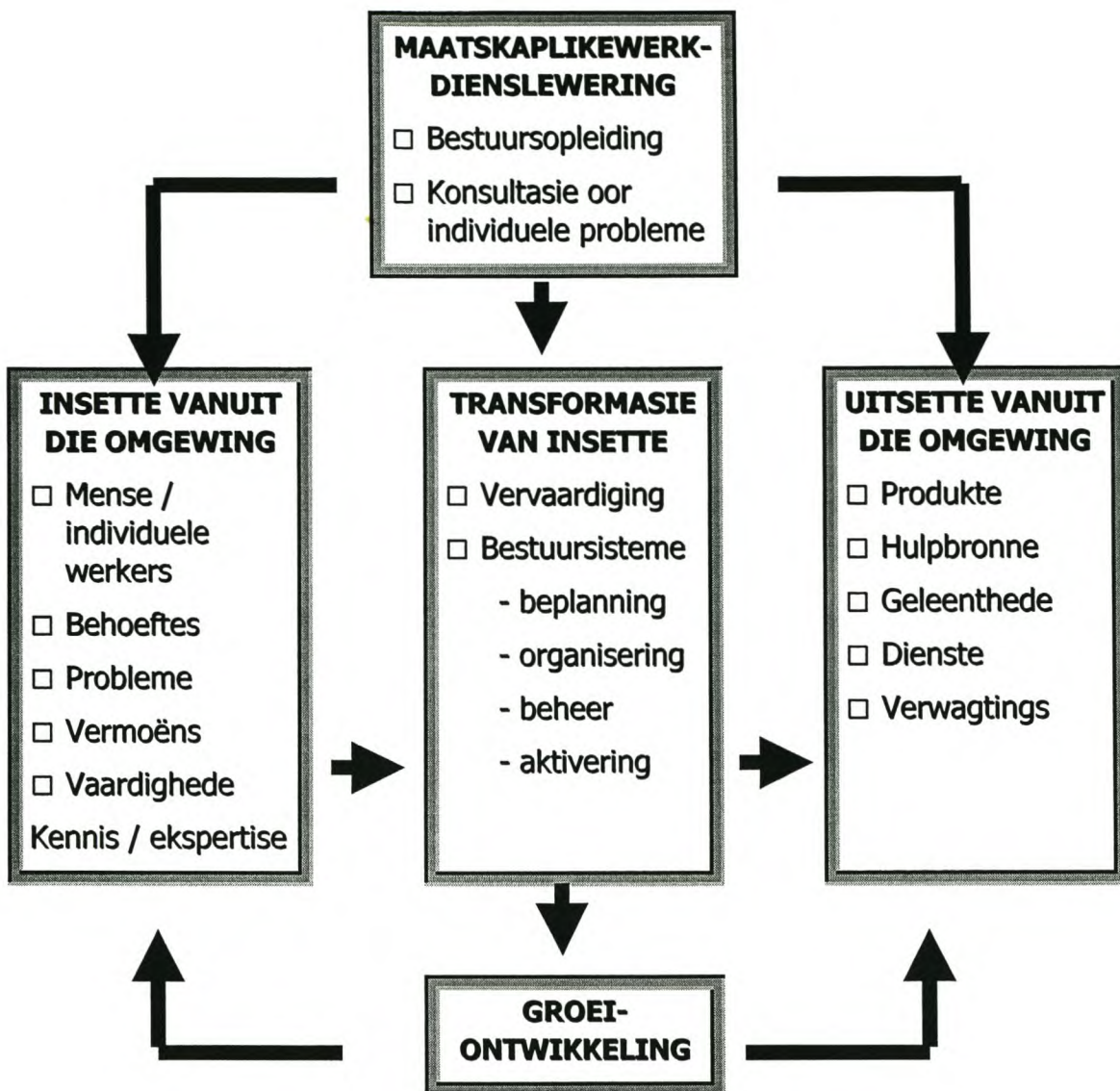


Vanweë voortdurende verandering in die werkplek, stel die militêre sisteem spesifieke eise aan die weermaglid. Kruger (1997:22) identifiseer vier spesifieke eise, naamlik skeiding, verplasings, gevegsgereedheid en blootstelling aan gevaar. Die laevlakbestuurder behoort bewus te wees van die invloed van die eise op die individu sodat 'n produktiewe werksomgewing geskep kan word. Vervolgens sal konsepte van die sisteemteorie benut word om die bestuursfunksie te omskryf, asook die verhouding tussen die bestuur en die omgewing waarbinne dit funksioneer.

### **3.3 'N SISTEEMBENADERING TOT BESTUUR**

Rodway (1986:516) definieer 'n sisteem as interafhanklike dele wat onderling in wisselwerking met mekaar is en op so 'n wyse georden word, dat 'n geheel gevorm word. Volgens Smit en Cronjé (1992:25) word 'n organisasie as 'n oop sisteem beskou omdat dit afhanklik is van die omgewing. Die interafhanklikheid van dele het tot gevolg dat verandering wat in een deel van die sisteem plaasvind, 'n invloed het op die ander dele. Volgens die sisteembenadering is dit die bestuur se taak om te verseker dat die doelstellings van die organisasie as 'n sisteem in geheel bereik word en nie net van een subsisteem of subsisteme nie, en dat dit terselfdertyd 'n balans teweeg bring.

Sinergie is nog 'n beginsel van die sisteemteorie wat met bestuur in verband gebring kan word. Die sinergismebeginsel verwys na die effek wat die interaksie tussen die dele van die sisteem tot gevolg het. Die interaksie tussen die dele veroorsaak 'n reaksie wat meer is as die van elke deel se individuele poging. Dit is ook van toepassing op die bestuursproses. Die take of funksies van die bestuur moet nie gesien word as onafhanklike komponente van die bestuursproses nie, maar as interafhanklike komponente wat mekaar aanvul in terme van die navolging van sinergie. In figuur 3.1 word die wisselwerking of interaksie in 'n organisasie geïllustreer.



Figuur 3.1

Maatskaplikewerkdienstelewing - 'n Sisteembenadering  
(Aangepas uit: Smit & Cronjé 1992:5)

In figuur 3.1 word die wisselwerking of interaksie in 'n organisasie geïllustreer. Omdat die sisteme interafhanklik van mekaar is, is insette en uitsette van die omgewing belangrik om 'n organisasie se effektiewe funksionering tot gevolg te hê. Indien daar 'n wanbalans tussen twee sisteme is, kan spanning of probleme ontstaan. Die spanning kan op verskillende maniere manifesteer. Wanneer 'n werknemer (mens) byvoorbeeld nie in staat is om sy werk te doen nie, is hy/sy in



konflik met die werkgewer (omgewing). Dit sal vir albei sisteme spanning en probleme in die werksomgewing skep. Volgens Germain en Gitterman (1986:629) is dit die strategie van die bedryfs-maatskaplike werker om wisselwerking tussen sisteme te bevorder met die doel om 'n heilsame passing te bewerkstellig wanneer die doel uiteindelik bereik word.

Segal en Harris (1993:16) sluit hierby aan en noem dat militêre maatskaplike werkers fokus op die verhouding tussen die werker en werkplek, of tussen die militêre sisteem en die gesin. Om die beste passing tussen die twee sisteme te verkry, is 'n kritieke rol van die militêre maatskaplike werker. Vervolgens sal die korporatiewe, sosiale verantwoordelikheid van organisasies ten opsigte van die breër omgewing of gemeenskap bespreek word.

### **3.4 DIE BEGINSEL VAN SOSIALE VERANTWOORDELIKHEID**

Sosiale verantwoordelikheid impliseer die verantwoordelikheid van die bestuur teenoor alle belanghebbendes in en om die onderneming. Volgens Googins en Godfrey (1987:9) en Googins en Davidson (1993:477) bestaan daar 'n groeiende bewuswording van die interafhanklikheid van die korporatiewe omgewing en die gemeenskap waarbinne hul funksioneer. Die implementering van 'n sosiale verantwoordelikhedprogram bly moeilik sover dit bestuursbesluite aangaan. Volgens Maiden (1987:503) verg verantwoordelike sosiale besluite dikwels waardeoordele wat buite die voorgeskrewe wette en prosedures van die organisasies val. Dit behels ook dat die ondernemings hulle werknemers betrek by gemeenskapsaktiwiteite, wat maatskaplike verandering ten doel het, en wat een van die doelstellings van maatskaplike werk is. Vanweë die sosiale verantwoordelikhedsbeginsel word nuwe rolle vereis vir die bedryfs-maatskaplike werker, wat insluit dat organisasiedoelstellings ook op gemeenskapsontwikkeling gerig moet wees. Die waarde-etiek van die onderneming bepaal sy sosiale verantwoordelikhedsoptrede. Dit is die bestuurder se verantwoordelikheid om die regverdigheid te bepaal van elke verwagting wat tegelykertyd die etiese basis vorm vir die besluite wat geneem word. Volgens Googins en Godfrey (1987:9) het die bedryfs-maatskaplike werker 'n sleutelrol te speel ten opsigte van sosiale verantwoordelikheid omdat dit aansluit by die opleiding en waarde-oriëntasie van die



professie. Sosiale verantwoordelikheid as 'n besigheidsnorm vereis onder andere konsultasie met rolspelers in die gemeenskap en betrokkenheid by gemeenskapsorganisasies. Dit sluit in aktiwiteite soos samewerking met plaaslike gemeenskappe insake behuising, skole, werksopleiding en ekonomiese ontwikkeling.

Du Plessis (1991:236-237) bevestig wat bogenoemde skrywers sê en beweer dat die sosiale verantwoordelikheid van die organisasie op die volgende drie vlakke voorkom:

- In die organisasie se rol as werkgever is die werknemers die teikengroep en word ondersteuning verleen deur individuele beraad en werknemerhulpprogramme. Die fokus op die vlak is intern van aard.
- In die organisasie se rol as 'n belangstellende burger in die gemeenskap waar dit funksioneer, is die fokus ekstern van aard en raak die organisasie betrokke by gemeenskapsgebaseerde projekte. Dit geskied deur finansiëring van projekte wat reaktief en/of pro-aktief kan wees, byvoorbeeld waar projekte slegs gesubsidieer word of waar die organisasie self 'n projek loods. Die bedryfsmaatskaplike werker kan betrokke wees deur middel van programbeplanning of deur opnames te doen oor behoeftes in die gemeenskap.
- Die organisasie het 'n funksie om as belangstellende korporatiewe burger in nasionale konteks op te tree. Die fokus hier is om sosiale gelykheid teweeg te bring. Pogings word aangewend om byvoorbeeld die apartheidstruktuur af te breek en te streef na 'n nie-rassige samelewing, deur byvoorbeeld die loods van 'n regstellende aksie in die organisasie.

In 1994 het integrering van verskillende weermagsdele plaasgevind, en sedertdien is die organisasie in die proses van transformasie. Bowen (1989:572) beskryf die weermag as 'n "totale organisasie" wat na werknemers se welstand omsien en die nodige ondersteuning bied. Die SANW funksioneer ook op die ander twee vlakke in soverre die organisasie betrokke is by gemeenskapsopheffingsaksies, en die implementering op nasionale vlak van aksies wat ten doel het die integrering van verskeie weermagsdele en die volg van 'n regstellende aksiebeleid.



### 3.5 DIE BESTUURSTAKE VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER

Die laevlakbestuurder in die SANW is 'n belangrike komponent in die organisasiesisteen. Alle bestuurders moet basiese take uitvoer om ondernemings en werknemers suksesvol te bestuur. Ten einde by te dra tot die veranderingsstrategieë in 'n organisasie, benodig die bestuurder bepaalde kennis en vaardighede ten opsigte van bestuur. Die bestuurder moet beskik oor kennis van die komponente van bestuur, naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer, en moet vaardig wees in die aanwending daarvan. Volgens Cronjé (1993:383) is dit noodsaaklik dat die bestuurder die bestuursproses sal toepas op die verskillende bestuursterreine, te wete personeel, werkladings, kantore en fasiliteite. Die vier bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, aktivering en beheer, word vervolgens bespreek.

#### 3.5.1 Beplanning

Cronjé (1987:41) is van mening dat beplanning die begin is van die wetenskaplike bestuursproses waarsonder daar nie sprake is van 'n proses wat verloop ten einde geregleerde verandering tussen insette en uitsette te laat plaasvind nie. Kroon (1995:9) omskryf dit as die bestuurstaak wat 'n doelbewuste besinning en visualisering is van dit wat in 'n bepaalde tyd deels binne die onsekerhede van die toekoms bereik moet word om suksesvol te wees.

Die bestuur het 'n bepaalde verantwoordelikheid om te beplan, ongeag die bestuursvlak. Volgens Cronjé (1987:41) is beplanning 'n proses waar:

- 'n aantal stappe gevolg moet word;
- doelstellings en doelwitte geformuleer moet word; en
- besluitneming ten opsigte van die wyse van optrede nodig is.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat 'n plan dus 'n voorafbepaalde wyse van optrede is vir die bereiking van spesifieke doelwitte binne 'n beperkte tydsverloop en 'n voorspelbare omgewing. Die laevlakbestuurder is verantwoordelik vir die beplanning van daaglikse aktiwiteite, dit wil sê die operasionele beplanning. Hoewel beplanning op dié vlak hoofsaaklik is vir 'n spesifieke onderafdeling, hou swak beplanning op die



vlak ernstige gevolge in vir die hele onderneming omdat onvoldoende taakuitvoering op een vlak die effektiewe taakuitvoering op ander vlakke belemmer.

Omdat die laevlakbestuurder in direkte kontak is met die individuele werknemers, word verseker dat die besluite van die topbestuur uitgevoer word (Kroon 1995; Rees 1991). Die laevlakbestuurder is dus die skakel tussen die topbestuur en die individuele werknemers. Indien besluite deur die topbestuur geneem word, moet die laevlakbestuurder toesien dat dit in sy spesifieke afdeling of seksie uitgevoer word ten einde organisasiedoelstellings te bereik. Aangesien 'n afdeling uit mense met verskillende, waardes, houdings en agtergronde bestaan, kan dit potensiële konflik skep. Die laevlakbestuurder is daarom nie net verantwoordelik en aanspreeklik vir hul pligte en die uitvoering van take deur hul ondergeskiktes nie, maar tree ook as bemiddelaar op.

### **3.5.2 Organisering**

Beplanning, die formulering van doelstellings en doelwitte en die opstel van planne sal waardeloos wees as dit nie gestruktureer word deur organisering nie. Kroon (1995:10) definieer organisering as die bestuurstaak wat te doen het met die delegering van pligte, verantwoordelikhede en gesag van persone en afdelings. Organisering impliseer die groepering van aktiwiteite om die doelstellings van die organisasie te bereik. As basiese bestuurstaak kan organisering opgesom word as die werk wat die bestuurder verrig ten einde ondergeskiktes se werk so effektief moontlik af te baken.

Smit en Cronjé (1992:186) sluit hierby aan en noem dat die organisering waarvoor die laevlakbestuurder verantwoordelik is, verband hou met die organisering van sy spesifieke departement of afdeling. Die individuele werknemers se kennis en vaardighede word aangewend in die uitvoering van hul daaglikse aktiwiteite en take. Interne sowel as eksterne hulpbronne word benut in die uitvoer van take. Opsommend kan gesê word dat die laevlakbestuurder oor die organiseringsvermoë wat nodig is vir die suksesvolle bestuur van 'n afdeling, behoort te beskik.



### **3.5.3 Aktivering**

Gedurende die proses van aktivering of bevelvoering word werknemers so gelei dat hulle vrywillig uitvoering gee aan die werk ten einde die onderneming se doelstellings so doelmatig moontlik te bereik (Koontz, O'Donnell & Weihrich 1984:6). Dit is egter 'n moeilike en veeleisende taak aangesien mense afsonderlik en in groepe geaktiveer moet word. Daarbenewens is elke individu uniek, en verskil hulle ten opsigte van behoeftes, ambisies, verwagtinge, houdings, behoefte aan verantwoordelikheid, kennis en vaardighede. Die laevlakbestuurder moet deeglik bewus wees van hierdie verskille in hul aktivering van individue om effektief te wees. Aktivering omvat daarom effektiewe leierskap, motivering en kommunikasie. Buckley (1993:199) is van mening dat aktivering 'n uitdaging aan die laevlakbestuurder bied om omstandighede wat die individu in staat sal stel om sy eie doelstellings asook dié van die organisasie ten beste te bereik, te skep.

### **3.5.4 Beheer**

Volgens Crous (1995:443) behels 'n sistematiese proses waardeur die bestuurders werklike prestasie met planne, standaarde en doelwitte vergelyk. Smit en Cronjé (1992:490) sluit hierby aan en is van mening dat beheer deur middel van 'n bestuursinligtingstelsel afwykings bloot kan lê wat deur regstellende stappe/aksie aangespreek kan word. Dit sal verseker dat die onderneming of afdeling sy gestelde standaarde en doelwitte sover moontlik bereik. Die taak van die laevlakbestuurder ten opsigte van die beheerfunksie is om te verseker dat planne of doelstellings nie as gevolg van verskeie probleme, soos konflik met werkers, verydel word nie. Die terugvoering of kennis van resultate word benut om foute uit te skakel en te verminder.

'n Belangrike element wat blyk uit die voorafgaande bespreking oor die bestuurstake van die laevlakbestuurder, is die menslike komponent. Vervolgens word die menslike benadering tot bestuur bespreek.

## **3.6 BESTUURSAKTIWITEIT**

Verskillende skrywers soos Cronjé (1993); Kroon (1995); Massie (1987) en Rees (1991) is dit eens dat die integrerende funksie van die bestuurder die doeltreffende



toepassing/implementering van aanvullende bestuursaktiwiteite insluit, soos besluitneming, kommunikasie, motivering, koördinerende, delegering en dissiplinering. Sonder kennis van die aard en inhoud van hierdie aktiwiteite en vaardigheid in die uitvoering daarvan, sou die bestuurder nie sy take suksesvol kon uitvoer nie. Sommige van die bestuursaktiwiteite sal in die volgende hoofstuk bespreek word.

### **3.7 DIE MENS DIMENSIE VAN BESTUUR**

Die menslike benadering tot bestuur het in die vyftigerjare tot 'n belangrike begrip ontwikkel. Bedryfsielkunde as 'n vakdissipline en organisatoriese gedrag as 'n benadering het ontwikkel, waar menslike gedrag en die effektiewe benutting daarvan tot voordeel van die organisasie bestudeer is.

Volgens Smit en Cronjé (1992:260) is die mens die enigste lewende hulpbron in 'n organisasie. Omdat die mens ook 'n kreatiewe wese is, kan hy verseker dat die organisasiesisteem by 'n veranderende omgewing aanpas. Dit is met ander woorde die mens wat die potensiaal van die organisasie as 'n sisteem bepaal en verseker dat strategieë aangepas word by die omgewing. Hierdie strategieë verseker dat hulpbronne geïdentifiseer en aangewend word en dat die funksionering van die organisasie in lyn is met ontwikkeling in die samelewing en is van mening dat bestuurders se grootste probleem mense is. Bestuurders ondervind probleme met die motivering van individuele werkers; die konflik tussen departemente; en die gebrekkige kommunikasie van die topbestuur. Dit is daarom belangrik dat bestuurders se kennis oor die mens en sy gedrag uitgebrei word, ten einde optimale werksfunksionering te verseker. Die menslike dimensie sentreer rondom die volgende aspekte, naamlik die mens as 'n individu, 'n hulpbron en as 'n organisasie, en sal volgende bespreek word.

#### **3.7.1 Mense as individue**

Volgens Bielski (1996:25) speel werk 'n belangrike rol in die mens se lewe. Individue bestee 'n groot persentasie van hulle tyd by die werkplek. Akabas (1990:366) en Allen (1990:32) suggereer dat werk drie betekenis het:

- Werk vorm die individu se identiteit. Die soldaat se identiteit sluit ook sy/haar rang en status in die SANW in. Hulle uniform onderskei hulle van ander



professies en die identiteit integreer hulle in die militêre sisteem (Kruger 1997:32).

- Werk verskaf 'n alternatiewe sisteem vir die gesinsisteem. Die verhouding tussen die gesin en die organisasie is soms self nouer as by ander organisasies, byvoorbeeld gesinne gebruik dikwels militêre behuising.
- Werk verskaf ook 'n sosialiseringssisteem. Salaman (1986:76) beskou die weermag as 'n organisasie wat baie sosiale interaksie van sy lede verwag. Dit is ook nie net beperk tot werksure nie en beïnvloed 'n individu se privaatlewe.

Volgens Googins en Godfrey (1987:75-78) reflekteer 'n individu se werk sy/haar behoeftes en doelwitte. Indien die organisasie, om welke rede ook al, die behoeftes en of doelwitte van die individu strem, kan hy/sy ongemotiveerd en onproduktief raak. Dit is daarom belangrik dat die bestuurder sy kollegas en ondergeskiktes moet verstaan om op hul behoeftes te reageer. Volgens Smit en Cronjé (1992:260) is dit noodsaaklik dat die bestuurder die mens in sy totaliteit verstaan en begryp. Die laevlakbestuurder moet verstaan hoe verskillende mense leer en wat leer beïnvloed, naamlik motiveringsaspekte, verskillende persoonlikheidsaspekte, besluitnemingstyle en kommunikasievermoëns. Dit is dan ook nodig om groepdinamiek en die mens se funksionering, in groepsituasies te verstaan. Daarbenewens behoort die bestuurder kennis te hê oor waardes, normes, houdings en gedragsverskille in groepe. Aansluitend hierby behoort hy ook die rol van mag in 'n organisasie te verstaan. Uit die voorafgaande blyk dit asof 'n bestuurder 'n wye kennis moet hê rakende menswees, ten einde sy taakuitvoering te vergemaklik.

### **3.7.2 Mense as hulpbronne**

'n Verskeidenheid van hulpbronne is nodig vir die suksesvolle uitvoering van organisasiedoelstellings. Die bestuurder behoort kennis te dra van al die hulpbronne in 'n organisasie waarvan die menslike hulpbron een is. Volgens Smit en Cronjé (1992:276) is die menslike hulpbron baie belangrik vir die organisasie, omdat daar nie sonder die mens gefunksioneer kan word nie. Die mens is die dryfkrag wat die ander hulpbronne laat werk. Die mens is die komplekseste van al die hulpbronne, en daarom behoort maatskaplikewerk-dienslewering in die werkplek individuele en organisasiedoelstellings bymekaar te laat aansluit (Mor-Barak *et al.* 1993:71). Dit is



die enigste hulpbron met persoonlike doelwitte; wat na 'n hoër status streef, voor- en afkeure het; verskillende agtergronde en ervarings het; en ook eise stel, byvoorbeeld vir opleiding en ontwikkeling.

### **3.7.3 Mense as organisasies**

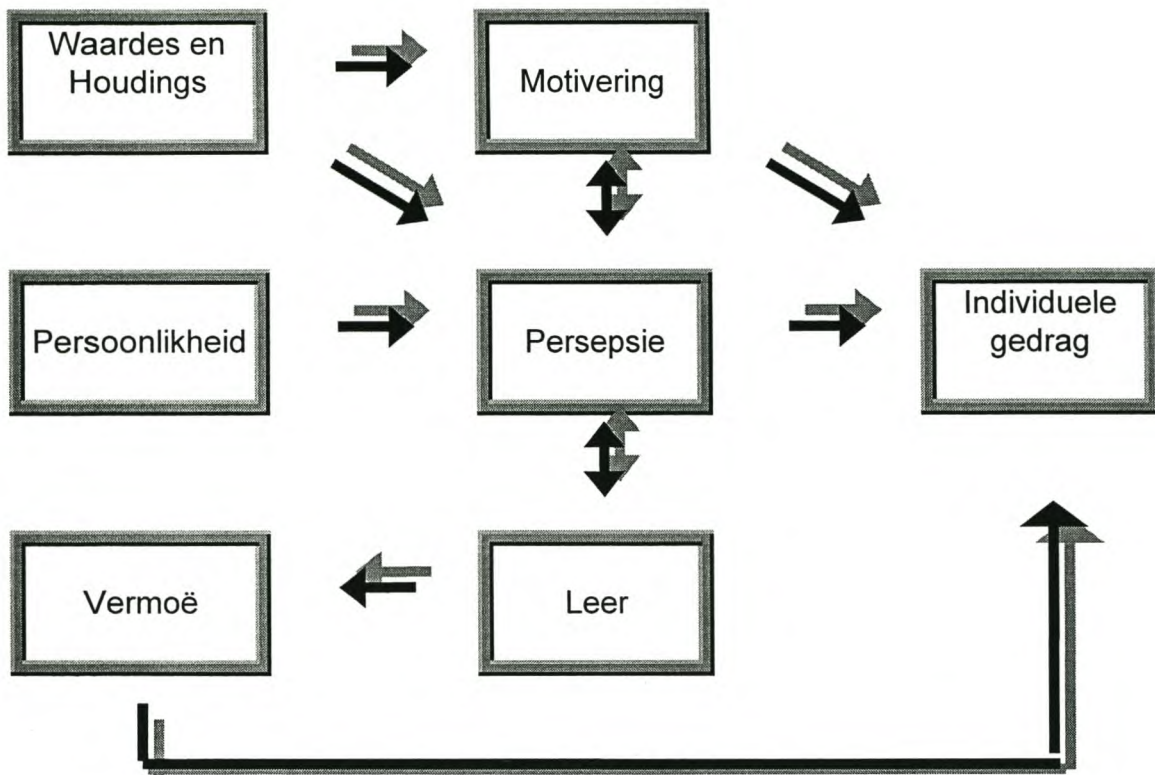
Volgens Cherrington (1994:447) kom 'n organisasie tot stand wanneer een of meer individue bymekaar kom en besef dat 'n doelwit te kompleks is vir een om te bereik. Indien 'n bestuurder die organisasie waarin hy werk, wil verstaan, behoort hy kennis te hê oor die funksionering van individue en groepe. Binne 'n organisasie bestaan daar informele en formele groepe. Cherrington (1994:356) noem dat formele groepe ontstaan weens die organisasiestruktuur, byvoorbeeld in terme van verskillende departemente met onderskeie doelwitte. Informele groepe ontstaan na aanleiding van die individuele behoeftes van werknemers, byvoorbeeld 'n ontspanningsklub. Die bestuurder behoort kennis te dra van beide die formele en informele groepe in 'n organisasie omdat dit 'n prominente rol in die organisasie se ontwikkeling speel.

## **3.8 FAKTORE WAT MENSLIKE GEDRAG BEPAAL**

Dit is 'n primêre vereiste dat die laevlakbestuurder vaardig sal wees in die hantering van mense en veral personeel in 'n organisasie. Cronjé (1993:384) is van mening dat die aard van die verhoudings wat tussen mense bestaan, beïnvloed word deur die wisselwerking in gedrag en optrede van die onderskeie individue en groepe wat daarby betrokke is. Om hierdie wisselwerking te verbeter en sodoende goeie werksverhoudings te bevorder, moet die laevlakbestuurder vertrouwd wees met die onderskeie determinante van individuele en groepsgedrag, naamlik vermoëns, bronne en geleenthede, kennis, vaardighede, houdings en motivering.

Die bestuurder behoort die mens in sy totaliteit en kompleksiteit te verstaan om taakuitvoering te vergemaklik. Verskeie belangrike veranderlikes wat individuele gedrag van werknemers bepaal en waarvan bestuurders 'n deeglike kennis behoort te hê, word in figuur 3.2 geïllustreer.





Figuur 3.2  
Sleutelveranderlikes wat menslike gedrag bepaal  
(Aangepas uit Robbins 1984:23)

Volgens figuur 3.2 speel al die genoemde veranderlikes 'n sleutelrol in die bepaling van individuele gedrag. Die verskillende veranderlikes soos in die figuur uiteengesit, word vervolgens kortliks bespreek.

### 3.8.1 Waardes en houdings

Omdat waardes 'n belangrike rol speel by veral besluitneming in 'n organisasie, behoort die bestuurder bewus te wees daarvan dat individue verskillende waardesisteme het. Die bestuur se waardes kan konflikterend met die waardes van individuele werknemers wees. Yamatani (1988:34) sluit hierby aan en is van mening dat die houding en waardes van werkers byvoorbeeld hul produktiwiteit beïnvloed, en dat die bestuurder daarom kennis behoort te hê oor houdings van mense.

### **3.8.2 Persoonlikheid**

Omdat 'n individu se persoonlikheid bepaal hoe waargeneem, geëvalueer en gereageer word, is dit volgens Smit en Cronjé (1992:289) belangrik om kennis te hê van die verskillende aspekte van persoonlikheid. Die konsep van persoonlikheid verwys na die somtotaal van 'n individu se reaksies en interaksie met ander. Die bestuurder, indien hy kennis sou hê van verskillende persoonlikhede, sou kon bepaal hoe sekere individue in bepaalde situasies sou reageer. 'n Voorbeeld hiervan is dat individue met bepaalde persoonlikheidskenmerke beter geskik is vir 'n bepaalde werk of funksie in 'n organisasie as ander.

### **3.8.3 Vermoë**

Die vermoë van 'n individu verwys volgens Smit en Cronjé (1992:291) na sy/haar kapasiteit om verskillende take uit te voer. Dit bestaan uit twee komponente, naamlik intellektuele en fisiese vermoëns. Intellektuele vermoë verwys na die intelligensievlak en sluit verbale en nie-verbale vermoëns in. Verbale vermoë is die vermoë om konseptueel te dink, terwyl nie-verbale vermoëns verband hou met die manier waarop die individu sy omgewing waarneem en die interaksie daarmee. Fisiese vermoëns verwys na stamina, koördinasie en krag. Dit is daarom belangrik dat die bestuurder verseker dat die individuele vermoëns van werknemers ooreenstem met die take of opdragte wat aan hul gegee word.

### **3.8.4 Motivering**

Motivering, volgens Cherrington (1994:179) en Mullins (1993:443), verwys na 'n individu se dryfkrag en vermoëns om bepaalde take uit te voer ten einde organisasiedoelstellings te bereik. Die motiveringsproses bestaan uit drie interafhanklike elemente, naamlik behoefte, dryfkrag en 'n doelwit. Die proses is ook van toepassing op die werksituasie, omdat werk een van die mens se primêre take is. Mullins (1993:9) is van mening dat, indien 'n organisasie werknemers in diens neem, dit die bestuurder se taak is om die behoeftes van werknemers te identifiseer en bepaalde strategieë te formuleer om persoonlike doelwitbereiking te bevorder. Indien werknemers hul persoonlike doelwitte in die werksituasie kan bereik, sal hulle bereid wees om uitsette wat tot die bereiking van organisasiedoelwitte sal lei, te



lewer (Lewis *et al.* 1991:202). Daaruit volg dat as die individu se uitsette bevredigend is, die organisasie die individu sal beloon, wat weer die individu se persoonlike behoeftes sal bevredig.

### **3.8.5 Persepsie**

Volgens Mullins (1993:132) ontstaan persepsie wanneer inligting (stimuli) van die omgewing geselekteer en georganiseer word, om betekenis vir die individu te maak. Die bestuurder behoort bewus te wees daarvan dat ondergeskiktes op hul persepsie van die werklikheid reageer en nie altyd op die werklikheid self nie. Al sou 'n organisasie duidelik gedefinieerde doelstellings hê, kan individuele werknemers dit verskillend interpreteer. Die verskillende interpretasies lei tot verskillende gedragspatrone in spesifieke situasies. Die bestuurder behoort die impak van individuele persepsies te verstaan ten einde individue se gedrag te begryp.

### **3.8.6 Leer**

Werknemers is gedurig besig om nuwe dinge in hul werkplek te leer. Enige waarneembare gedragsverandering is 'n aanduiding dat leer plaasgevind het. Smit en Cronjé (1992:294) is van mening dat die bestuurder van leerders wil weet of leerkonsepte van enige waarde is vir die verduideliking en voorspelling van gedrag. Hierdie leerkonsepte sluit onder meer in die konsepte van kondisionering en gedragsvorming. 'n Kennis van hierdie twee konsepte behoort die bestuurder onder meer insig te gee in werknemers se produktiwiteit, werkafwesigheid, laatkommery by die werk, asook die kwaliteit van werk.

## **3.9 SAMEVATTING**

Die laevlakbestuurder het 'n belangrike funksie in die SANW omdat hy objektief moet wees ten opsigte van sy eie en ondergeskiktes se tekortkominge, en hulle moet mobiliseer om organisasiedoelstellings te bereik. Dit is nodig dat die laevlakbestuurder die kompleksiteit van die mens moet verstaan en vaardighede moet aanleer om sy afdeling effektief te bestuur.

Die vaardighede wat in 'n bestuursopleidingsprogram vervat moet word, sal in die volgende hoofstuk bespreek word.



## HOOFSTUK 4

# ***DIE BETROKKENHEID VAN DIE MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERKER BY BESTUURSOPLEIDING***

---

### **4.1 INLEIDING**

In die vorige hoofstuk is gefokus op die rol en taak van die laevlakbestuurder in 'n organisasie. Googins en Davidson (1993:477) en Maiden (1987:503) beweer dat bedryfs-maatskaplike werkers tradisioneel gefokus het op mikrovlak dienslewering in organisasies en het primêr gekonsentreer op individuele probleme. Probleme van individue het hul oorsprong in die familie, werksomgewing en die gemeenskap. Die werkplek het toenemend bewus geword van die rol van die bedryfs-maatskaplike werker om organisasieprobleme effektief te hanteer deur middel van makrovlak-ingrepe.

Googins en Davidson (1993:583) en Ramanathan (1992:238) verskuif die klem van dienslewering vanaf die individu na die organisasie. Die uitbreiding van die kliëntsisteem bring mee dat maatskaplikewerkdienlewering in 'n nuwe ontwikkelingsstadium is. Rankin (1991:305) ondersteun die beweging van 'n mikro- tot 'n makrobenadering en is positief dat daar wel so 'n beweging in Suid-Afrika is.

Die militêre maatskaplike werker het bepaalde vaardighede en kennis nodig om 'n effektiewe rol te speel by die opleiding van die laevlakbestuurders. In die hoofstuk word gefokus op die werknemer en die organisasie as kliëntsisteme. Die res van die hoofstuk word gewy aan aspekte wat ingesluit kan word by 'n bestuurs-opleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW.

### **4.2 DOELSTELLINGS EN DOELWITTE VAN BEDRYFS-MAATSKAPLIKE WERK**

In die literatuur is daar 'n aantal verwysings waar die doelstellings van bedryfs-maatskaplike werk uitgespel is. Volgens Ozawa (1980:46) is die doelstellings van die programme van maatskaplike dienslewering om werknemers se produktiwiteit te verhoog; die stabiliteit van die werkersmag te verbeter; die algemene welsyn van



werkers te bevorder, en om die verhouding van die werkers met hulle werkgever en vakunie te bevorder.

Ter aansluiting hierby het Lombard (1995:415) die volgende doelstellings van bedryfs-maatskaplike werk geïdentifiseer:

- Om stremmende faktore wat die werksprestasie van werknemers kan benadeel, uit te skakel, soos negatiewe mensverhoudinge, onvoldoende werksomstandighede en ongewenste groeppvorming.
- Om arbeidsomset te bekamp deur die uitskakeling van industriële en individuele faktore wat werkers daartoe beweeg om te bedank. Industriële faktore verwys na bestuurspraktyke en werksomstandighede, terwyl individuele faktore na die persoonlike omstandighede van die werknemer self verwys, naamlik finansiële, gesins- of huislike omstandighede.
- Om die afwesig-wees van werk te verminder deur die verlening van hulp aan werknemers wat intense persoonlikheids- en of maatskaplike probleme wat tot werksafwesigheid aanleiding gee, ondervind.
- Om afwykingstendense, soos aanpassings-, ekonomiese of finansiële-, verhoudings-, werks-, huweliks-/gesins-, gesondheids-, behuisings- en dwelmprobleme te hanteer en te voorkom tot voordeel van die werkgever asook die werknemer.
- Om adviserende dienste te lewer aan die bestuur insake die aanwesigheid en intensiteit van bepaalde afwykingstendense of faktore in die organisasie wat tot die verlaging van algemene werksprestasie, produktiwiteit en ontevredenheid by die werknemer aanleiding gee.

Terblanche (1988:81) noem nog twee ander doelwitte, naamlik om verhoogde produktiwiteit van werknemers te verseker en om werknemers wat enige vorm van maatskaplike, sielkundige of psigiatriese probleme ondervind, in staat te stel om sodanige probleme te oorbrug ten einde as sosiale en werkende wesens weer goed te funksioneer.

'n Bedryfsonderneming sal nie 'n bedryfs-maatskaplikewerkdiens instel, indien dit nie 'n bydrae sal lewer tot die bevordering van die onderneming se doelwitte en



doeltreffendheid nie. Lombard (1995:418) is van mening dat, indien 'n enkele algemene oorkoepelende doelwit vir bedryfs-maatskaplike werk geïdentifiseer moet word, gesê kan word dat die doel van bedryfs-maatskaplike werk is om deur middel van professionele bemoeienis met en dienslewering aan werknemers by te dra tot die bevordering van ondernemingsdoelwitte.

Die verhouding tussen bedryfs-maatskaplike werk en die doeltreffendheid van die onderneming bestaan volgens Loots (1993:4) daarin dat die bevordering van die werknemers se welstand gedefinieer word as 'n organisatoriese of ondernemingsdoelwit. In so 'n geval sou die mate waarin bedryfs-maatskaplike werk die welsyn van die werknemers bevorder, ook 'n bydrae lewer tot die verwesenliking van die ondernemingsdoelwitte en dus tot die doeltreffendheid van die onderneming. De Klerk (1992:48) definieer beide die individuele werknemer asook die organisasie as kliëntsisteme. Vervolgens word beide bespreek.

#### **4.3 DIE WERKER AS KLIËNTSISTEEM**

Volgens Hutchison en Renick (1985:30) kan die werker as kliëntsisteam begryp word vanuit 'n sistemiese benadering. Dit impliseer dat die konsep van die individu in sy omgewing toegepas moet word en dat die verskillende faktore en sisteme waarmee hy in wisselwerking kan wees, in ag geneem moet word. McCarthy en Steck (1989); Ozawa (1982); Perlman (1987) en Rothman (1982), is skrywers wat die betekenis wat 'n beroep vir individue en gemeenskappe inhou, as belangrik vir maatskaplikewerkdienste in die bedryf beskou het.

Die betekenis wat die individu en die gemeenskap aan werk heg, behoort in ag geneem te word, omdat werk die sentrale tema van die bedryfs-maatskaplike werk se betrokkenheid by die kliënt is. Na bestudering van die literatuur is enkele voorbeelde geïdentifiseer ten opsigte van die invloed wat die werk op die individu en gemeenskap het. Googins en Godfrey (1987) en Rankin (1991) het dit soos volg beskryf:

- Die sosio-ekonomiese status van 'n individu en gemeenskap word deur werk bepaal.
- Werk verskaf lewensmiddele aan individue.



- Werk verskaf 'n interne stabiliseerder vir die individu. Dit verskaf 'n doel in sy lewe.
- Werk verskaf betekenis aan 'n individu se lewe en is 'n vorm van self-evaluering, om te bepaal hoe suksesvol hy is.
- Werk verskaf bevrediging aan die individu omdat sy potensiaal verwesenlik kan word. Hy kan ook sy fisiese, intellektuele en kreatiewe vermoëns benut wat tot selfaktualisering kan lei.

Rankin (1991:52) is van mening dat die bedryfs-maatskaplike werker bewus moet wees van faktore wat mense motiveer om te werk, ten einde hulle persoonlike en maatskaplike probleme te verstaan. Perlman (1982:90) staaf bogenoemde en beweer dat, indien begrip vir 'n individu se motivering bestaan, bepaal kan word watter behoeftes van 'n individu deur sy werk vervul word. Bedryfs-maatskaplike werkers sal voldoende kennis moet hê van die doelstellings van 'n organisasie waarin dienste gelewer word, om die kliëntsisteem te begryp en om organisasiebelange en die kliënt se behoeftes met mekaar in verband te bring.

#### **4.4 DIE ORGANISASIE AS KLIËNTSISTEEM**

'n Organisasie of die werkplek word as 'n funksionele gemeenskap beskou aangesien dit 'n maatskaplike eenheid binne die groter gemeenskap vorm, met spesifieke rolle, verhoudings, norme en gedragspatrone waar die individue en groepe verbind word deur 'n gemeenskaplike doel of funksie. Feinstein en Brown (1982:18) en Googins en Davidson (1993:479) sluit hierby aan en is van mening dat die benadering in lyn is met tradisionele maatskaplike werk wat individuele probleme in die konteks van die omgewing konseptualiseer. Maatskaplikewerk-dienslewering aan die organisasie as funksionele gemeenskap hou voordele in vir die individuele werkers, soos byvoorbeeld hantering van organisatoriese konflikte en programme wat gerig is op die bestuur van stres en interpersoonlike vaardighede. Kurzman (1983:108) lê klem daarop dat daar situasies kan voorkom waar, in die hantering van organisasieprobleme, konflik ontstaan tussen die organisasie se belange en die kliënt se behoeftes.



De Klerk (1992:52) beskryf drie riglyne wat die bedryfs-maatskaplike werker moet volg as konflik ontstaan. Vanuit 'n normatiewe benadering word daar eerstens gestreef na optrede wat sal bydra tot 'n billike en 'n regverdige gemeenskap. 'n Tweede riglyn is die etiese kode en waardes van die maatskaplikewerkprofessie. Derdens is dit belangrik dat daar 'n onderskeid behoort te wees tussen die organisasie as funksionele gemeenskap en die bestuur. Die werkplek as kliënt impliseer nie dat die maatskaplike werker namens of in die belang van die bestuur optree nie. Hierdie groep is slegs die kliënt van die bedryfs-maatskaplike werker wanneer hulle as individue probleme ondervind, of as 'n groep ontwikkel, of in stand gehou word in belang van die totale organisasiesisteem. Andersins is die bestuursgroep 'n verbruiker van die produk van die maatskaplikewerkdiens, naamlik 'n werker of organisasie wat beter funksioneer.

Die uitbreiding van die kliëntsisteem bring maatskaplikewerkdienslewering in 'n nuwe ontwikkelingsstadium. Hierdie fokus op die insluiting van die werkplek, bied volgens skywers soos Googins en Davidson (1993) en Morton (1981) verskeie geleenthede aan die maatskaplike werker, onder andere die:

- Versterking van sanksie en rol. Die hantering van behoeftes (bv. konflik) op organisasievlak bring die maatskaplike werker in kontak met die hoofstroom in die werkplek. Hierdie betrokkenheid ontwikkel operasionele verhoudings en versterk die maatskaplike werker se rol en legitimiteit.
- Toegang tot werknemers wat vergemaklik word. Die persepsie dat maatskaplike werk 'n terapeutiese funksie het, het tot gevolg dat die meerderheid van werknemers van mening is dat hul behoeftes deur die diens aangespreek word.
- Beïnvloeding van beleidmakers. Deelname aan organisasieprobleme bied aan die maatskaplike werker 'n legimiteit in 'n breë reeks organisasie-besluite. Beleidmakers is meer bereid om te luister na maatskaplike werkers wat op organisasievlak deelneem, as na diegene wat hul bestaan binne terapeutiese grense definieer.
- Samewerking wat gefasiliteer word. Omdat maatskaplike werk funksionele lyne oorskry, is dit in die posisie om legitieme samewerking tussen sisteme op vertikale vlak te verkry.



- Integrasie van maatskaplikewerkfunksies. Die maatskaplike werker kan optree as 'n vennoot met ander organisasie-eenhede. Dit kan slegs gebeur in die mate waarin die maatskaplike werker as 'n waardevolle hulpbron in die werkplek beskou word. Die maatskaplike werker se betrokkenheid by die werkplek kan hom in staat stel om sy funksie by die hoofstroom van die organisasie te integreer en sodoende 'n ware besigheidsvennoot te word.

#### **4.5 BESTUURSOPLEIDINGSPROGRAM VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER**

Vervolgens word die aspekte wat in 'n bestuursopleiding vervat behoort te word, bespreek. Die aspekte is kommunikasie, konflikhantering, assertiwiteit, kleingroepvorming, werkstres, werk-etiek en korporatiewe leierskap.

##### **4.5.1 Kommunikasie**

Kommunikasie is die primêre metode wat deur bestuurders in 'n organisasie benut word om individue en groepe te motiveer tot effektiewe taakuitvoering. Marx en Churr (1984:257) omskryf kommunikasie as die oordrag van 'n boodskap tussen twee of meer mense wat betrekking het op die aktiwiteite van die onderneming en/of die verhoudinge tussen die betrokke mense.

Vyf vrae wat in die kommunikasieproses gebruik kan word, word geïdentifiseer, naamlik wie?, sê wat?, hoe?, aan wie? en met watter effek? Bennett (1991:178) identifiseer vyf elemente in die genoemde vyf basiese vrae, naamlik die afsender wat die boodskap stuur; die boodskap self; die medium waarvolgens die boodskap gestuur word; die ontvanger van die boodskap; en die terugvoer, wat 'n aanduiding gee dat die boodskap ontvang is. Die kommunikasieproses is dus baie eenvoudig.

Daar is bepaalde struikelblokke tot effektiewe kommunikasie, wat verband hou daarmee dat die boodskap wat gestuur word, nie altyd die een is wat ontvang word nie. Die laevlakbestuurder moet seker maak dat die boodskap wat gestuur en ontvang word, dieselfde is, ongeag of hy die sender of ontvanger is. Struikelblokke word dus geassosieer met die sender of die ontvanger. In terme van die sender hou dit verband met onkonsekwentheid, kredietwaardigheid en terughoudendheid. Struikelblokke by die ontvang van die boodskap hou verband met selektiewe aandag, houding van die ontvanger en waarde-oordele Bennett (1991:179-180). Om



effektiewe kommunikasie te verseker, behoort die laevlakbestuurder bewus te wees van die struikelblokke ten einde dit te oorkom.

Luister is gewoonlik een vorm van kommunikasie wat misgekyk word, maar dit is noodsaaklik vir effektiewe kommunikasie. Volgens Bennett (1991:178-179) is dit die proses waar enkodeerde simbole van die sender ontvang en gedekodeer word in 'n boodskap. Luistervaardighede kan verbeter word deur aan ander persone te vra, hoe hulle jou as 'n luisteraar ervaar. Dit is belangrik dat die bestuurder oor die vaardigheid moet beskik om na ander te luister, omdat hy die persoon is wat na ondergeskiktes se probleme moet luister.

#### **4.5.2 Konflikhantering**

Bestuurders is in 'n sleutelposisie om konflik te hanteer en kan hierdeur 'n positiewe werksomgewing skep. Die bestuurder het onder andere die gesag om dinge te laat gebeur; verantwoordelikheid vir ander se behoeftes; verantwoordbaarheid aan topbestuur; 'n koördinerings- en spanfasiliteerdersrol; en 'n verantwoordelikheid vir die kwaliteit van werk en dienste. Konflikhantering word bespreek in terme van die verskillende benaderings, die proses en die waarde daarvan.

In konflikhantering word gebruik gemaak van verskillende benaderings wat van situasie tot situasie verskil. In 'n spesifieke situasie is daar gewoonlik twee aspekte wat belangrik is, naamlik die doel (hou verband met wat 'n individu wil hê) en die verhouding (met die individu met wie die konflik is). Die vyf style wat uitgelig word, is dié van onttrekking, onderdrukking, kompromittering, konfrontering en dwingendheid.

Volgens Jandt (1985:38-41) is daar vier aspekte wat in gedagte gehou moet word by die proses van konflikhantering, naamlik om seker te wees wat die situasie is; hoe die situasie beoordeel word, en hoe om teenoor mense en situasies op te tree. Dit is nodig dat die bestuurder sy eie gevoelens verstaan en beheer hieroor neem. 'n Ander aspek is dat die bestuurder die situasie eers observeer om 'n gebalanseerde siening te kry en die laaste stap is om positief op die situasie te reageer.

Die waarde van konflikhantering is dat 'n oplossing bereik kan word en dat 'n positiewe werksklimaat hierdeur geskep word. Die laevlakbestuurder se hantering



van konflik is hier ook belangrik omdat sy ondergeskiktes dit as negatief of positief kan beskou en dit toekomstige aksies sal kan rig.

#### 4.5.3 Assertiwiteit

Assertiwiteit hou verband met 'n individu se selfvertroue; sy houding teenoor homself en ander; en sy optrede wat doelgerig is. Die verskillende vorme van gedrag sal eerstens bespreek word ten einde die verskille aan te toon. Die konsepte van self-persepsie en selfkennis sal dan bespreek word om die begrip van assertiwiteit te verduidelik.

Drie tipes gedrag word geïdentifiseer om die konsep van assertiwiteit te verduidelik. Passiewe gedrag hou daarmee verband dat 'n individu sy eie belange laat vaar om ander tevrede te stel. Met manipulerende gedrag wil 'n individu 'n situasie misbruik om sy persoonlike doelwitte te bereik. Aggressiewe gedrag hou verband met die gebruik van aggressie om 'n situasie te manipuleer. Assertiwiteit hou verband met doelgerigte optrede, sonder om ander te benadeel.

Selfpersepsie verwys na die individu se gevoelens oor homself en sy liggaamlike sensasies (Bennett 1991:115). Die laevlakbestuurder se self-persepsie is belangrik omdat 'n positiewe selfpersepsie tot assertiewe optrede lei. Indien die bestuurder nie assertief in bepaalde situasies optree nie, kan dit werksverrigting strem.

#### 4.5.4 Kleingroepvorming

Die meeste werknemers in die onderneming werk saam in groepe en dit is belangrik om groepdinamiek te begryp ten einde organisatoriese gedrag te verstaan. Baie skrywers definieer dan ook bestuur as *om dinge deur mense gedoen te kry*. Hoewel dit na 'n eenvoudige proses lyk, is die hantering van mense - en veral mense wat in groepe funksioneer - seker een van die uitdagendste take van die bestuurder. Een van die redes hiervoor is dat die gedrag van 'n groep mense nie gelyk is aan die somtotaal van die gedrag van die individue waaruit die groep bestaan nie. Groepsdruk het so 'n invloed op individue, dat die individue soms totaal anders optree as wanneer hulle op hul eie is. Dit is 'n aanvaarbare siening dat groepe eerder as individue 'n onderneming vorm en dat daar van die bestuurder verwag



word om vaardighede te ontwikkel om met klein en groot groepe te werk. Vervolgens word die begrip groep gedefinieer, en die redes vir groeppvorming bespreek.

Daar is bepaalde kriteria, waaraan voldoen moet word om as 'n groep beskryf te word. Volgens Smit en Cronjé (1992:290) is die volgende kenmerke belangrik. Eerstens moet daar interaksie tussen die groeplede wees - om net in dieselfde plek op dieselfde tydstop te wees, is nie voldoende nie. Voortdurende interaksie impliseer dat lede met mekaar kommunikeer om 'n gemeenskaplike doel te bereik. Tweedens moet die groeplede interafhanklik van mekaar wees. Die aspek is verwant aan die eerste kenmerk, interaksie, en beklemtoon die feit dat een groeplid die ander in 'n mate beïnvloed. Derdens moet die verhouding tussen groeplede relatief stabiel wees - dit moet vir 'n redelike tydperk voortduur. Vierdens moet die groeplede ook gemeenskaplike doelwitte nastreef. Groepe ontstaan as gevolg van 'n bepaalde rede, in die geval van die onderneming is dit juis om 'n doelwit, soos wins, na te streef. Vyfdens is groepsidentiteit 'n essensiële kenmerk van 'n groep. Groepgrootte is die laaste kenmerk. 'n Versameling van mense wat so groot is dat hul lede nie in wisselwerking met mekaar is of mekaar beïnvloed nie, vorm nie 'n groep nie. Vir doeleindes van die studie word spesifiek gefokus op kleiner groepe wat tipies in organisasies aangetref word.

Cherrington (1994:356) identifiseer drie redes waarom dit vir die bestuurder nodig is om te weet hoe groepe funksioneer. Groepe het 'n groot invloed op die individu. Die individu se houdings, waardes en gedrag word beïnvloed deur interaksie met ander groeplede. 'n Ander rede is dat groepe 'n invloed het op ander groepe en op die funksionering van die organisasie. Die meeste van die werk wat in 'n organisasie gedoen word, word deur groepe gedoen en die sukses van die organisasie hang af van die effektiwiteit van die groepe. Die kollektiewe aksie van 'n groep individue is groter as die van 'n individu. Derdens kan gedrag beter verstaan en verklaar word as groepdinamiek verstaan word. Unieke gedrag binne groepsverband kan verklaar word in terme van groepprosesse. Omdat groeplede spesifieke funksies het, is dit nodig om bewus te wees van die rolle en norme wat in 'n groep bestaan. Dit is dus belangrik om groepdinamiek te verstaan om menslike interaksie te begryp en om probleme te diagnoseer of te identifiseer.



Groepe is nie staties nie, maar ontwikkel deur 'n vier-fase-proses: eerstens moet daar wedersydse aanvaarding tussen die groeplede wees; daarna vind kommunikasie en besluitneming plaas; gevolg deur motivering en produktiwiteit; en laastens beheer en organisering.

- ***Wedersydse aanvaarding***

In hierdie fase van groeipontwikkeling ruil toekomstige groeplede inligting omtrent hulself met mekaar uit. Groeplede se opinies omtrent aspekte wat nie regtig met die werk verband hou nie, word ook getoets. Bepaalde aspekte wat direk op die groep van toepassing is, kan ook gedurende hierdie fase bespreek word, soos byvoorbeeld die groep se doelwitte vir 'n bepaalde projek. Namate die groep mekaar beter leer ken en die groep se belange die fokuspunt word, sal meer interaksie tussen die groeplede ontlok word en beweeg die groep na die volgende fase van ontwikkeling waar kommunikasie en besluitneming 'n belangrike rol speel.

- ***Kommunikasie en besluitneming***

Omdat die groeplede mekaar nou meer aanvaar en vertrou, sal interaksie tussen die groeplede meer openlik plaasvind. Groeplede is in die stadium geneig om standpunte wat van hul eie verskil, te duld en verken verskeie alternatiewe om die beste oplossing vir die groep as geheel te vind. Voordat besluite egter geneem kan word, sal die groep rolle en take aan verskillende groeplede moet toeken. So byvoorbeeld sal 'n groepvertegenwoordiger gekies moet word, en sy spesifieke take sal uiteengesit moet word sodat almal in die groep weet met wie hul moet kommunikeer voordat groepverwante besluite geneem word.

- ***Motivering en produktiwiteit***

In hierdie fase verskuif die klem van persoonlike belange na groepbelange. Samewerking, eerder as mededinging, is nou 'n kenmerk van die groep. Groeplede is op hierdie stadium gemotiveerd en vervul hul take kreatief. In hierdie stadium is die groep besig om na die finale fase in groeipontwikkeling te beweeg, naamlik beheer en organisering.



## - **Beheer en organisering**

In die vierde fase van groeppvorming werk die groep produktief saam om die groepdoelwitte te bereik. Spesifieke take word na oorlegpleging met groeplede volgens die groeplede se vermoëns uitgedeel. Groepaffilasie speel 'n belangrike rol in hierdie fase en groeplede streef daarna om die norme van die groep te gehoorsaam. In hierdie fase is groepdoelwitte belangriker as individuele doelwitte. Beheer word op groeplede wat nie groeppnorme nakom nie, uitgeoefen.

### **4.5.5 Werkstres**

Bloom (1984:6) beskou stres ... *as the reflection of a lack of fit between the person and his environment. What gives rise to the experience of stress is an imbalance between the demand on the person and his ability to cope.* Uit die definisie blyk dit dat indien die individu nie die eise van die omgewing kan hanteer nie, dit tot 'n stresreaksie lei. Rosen, Moghadam en Carpenter (1989:116) identifiseer bepaalde stressors in die militêre sisteem, byvoorbeeld skeiding wat deur ontplooiing veroorsaak word, verplasings, veiligheid en bevorderingsmoontlikhede. Ander bronne van stres is gesin-, fisiese, maatskaplike, omgewings-, finansiële en aanpassingstressors. Die laevlakbestuurder moet bewus wees van die stressors en die negatiewe impak wat dit op die werksomgewing kan hê. Die aanleer van verskillende vorme van streshantering is belangrik omdat bestuurders hierdeur geleer kan word hoe om hul eie stres, asook stres in die werkplek, te hanteer.

### **4.5.6 Werk-etiek**

Dit gebeur soms dat individue ander mense, byvoorbeeld superieure of ondergeskiktes, blameer vir negatiewe insidente in die werkplek. Indien 'n werknemer dié benadering aanneem, kan dit tot mislukking lei, omdat hy/sy nie verantwoordelikheid aanvaar vir sy eie werklading nie. Dit is belangrik dat die werker vir sy eie werklading verantwoordelikheid aanvaar. Verantwoordelikheid sluit vier eienskappe in, naamlik 'n interne fokus van kontrole, 'n verbintenis tot die werk, aanvaarding van uitdagings in die werkplek en self-motivering. Verantwoordelikheid is vir baie werknemers 'n stressor. In die militêre sisteem is dit nodig dat individue



verantwoordelikheid moet aanvaar vir hulle werk, omdat dit tot die positiewe of negatiewe funksionering van die groep sal lei.

Waardes is persoonlik en kan nie in 'n beleid geformuleer word nie. In die militêre sisteem is daar spesifieke beginsels wat 'n lid moet nakom. Dit is eksplisiet of implisiet van aard. Eksplisiete waardes word in die Militêre Dissiplinêre Kode vervat, terwyl implisiete waardes persoonlik van aard is en verband hou met self-motivering. Die konsep van werk-etiek is belangrik in die militêre sisteem omdat dit die werknemer se optrede rig om 'n verantwoordelike werker te wees.

#### **4.5.7 Korporatiewe leierskap**

Dit is moeilik om die begrip leierskap te definieer omdat daar verskillende persepsies hieroor bestaan. Leierskap hou verband met motivering, interpersoonlike gedrag en ook met die proses van kommunikasie. Mullins (1993:228) beskou dit as 'n verhouding waar een persoon die gedrag van andere beïnvloed. Bestuur hierteenoor wil individue motiveer om take gedoen te kry, ten einde organisasiedoelstellings te bereik (Hannagan 1995:38).

Mullins (1993:242) identifiseer drie leierskapstyle, te wete outokraties, demokraties en laissez-faire. Die laevlakbestuurder moet bewus wees van die verskillende style van leierskap om die geskikste een in sy werksomgewing toe te pas. Rolkonflik kan ook voorkom, wat verband hou met ontoepaslike roldefiniëring. Roldefiniëring in die werkplek is noodsaaklik omdat 'n gebrek hieraan kan lei tot onsekerhede en konflik oor take wat weer tot onproduktiwiteit en lae werksmotivering aanleiding kan gee.

Dit is noodsaaklik dat die laevlakbestuurder tydens bestuursopleiding bepaalde kennis en vaardighede aangeleer moet word ten einde ondergeskiktes effektief te bestuur en optimale werksfunksionering te verseker.

#### **4.6 SAMEVATTING**

In die hoofstuk is gefokus op die funksie van bedryfs-maatskaplike werk in die werkplek en die doelstellings vir hulpverlening. Maatskaplike werkers is tradisioneel in diens geneem om uitsluitlik die persoonlike probleme van werknemers te hanteer. Die klem van dienslewering het egter verskuif en maatskaplike werkers in die werkplek moes toenemend beperkinge en probleme van die organisasiesisteem

aanspreek. Die bedryfs-maatskaplike werker het al hoe meer by organisasie-intervensie betrokke geraak. Die aspekte wat in 'n bestuursopleidingsprogram gedek kan word, is ook breedvoerig in die hoofstuk bespreek. In hoofstuk 5 volg die analise van die data-bevindinge van die empiriese ondersoek.



## HOOFSTUK 5

# ***DIE ROL VAN DIE MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERKER BY BESTUURSOPLEIDING VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER***

---

### **5.1 INLEIDING**

In die voorafgaande hoofstukke is die bestaande literatuur oor bedryfs-maatskaplike werk bespreek, met spesifieke verwysing na militêre maatskaplike werk en bestuur. Uit die literatuur blyk dit dat die laevlakbestuurder oor bepaalde bestuurseienskappe en -vaardighede moet beskik om bestuur in sy afdeling meer doeltreffend te maak. In die empiriese ondersoek is die rol van die militêre maatskaplike werker, die bestuursaktiwiteite en -funksies, en die moontlike inhoud van 'n bestuursopleidingsprogram aan die hand van die menings van die respondente getoets. Die empiriese resultate word benut om riglyne daar te stel ten opsigte van die inhoud van 'n bestuursopleidingsprogram in die SANW.

### **5.2 Resultate van die ondersoek**

Die drie-en-twintig response van die maatskaplikewerk offisiere van die Mediese Kommandement Westelike Provinsie wat deur die voltooië vraelys verkry is, word in die volgende afdelings uiteengesit en word met relevante literatuur vergelyk.

#### **5.2.1 Identifiserende Besonderhede**

##### **(1) Weermagsdeel en eenheid**

Al 23 (100%) respondente is tans werksaam as militêre maatskaplike werkers in die SANW. Die respondente is versoek om aan te dui by watter weermagsdeel en tipe eenheid hul werksaam is.

**TABEL 5.1**  
**WEERMAGSDEEL EN EENHEID WERKSAAM**

<b>Weermagsdeel</b>	<b>SA Leër</b>	<b>SA Vloot</b>	<b>SA Lugmag</b>	<b>SA Genees- kundige diens</b>	<b>TOTAAL</b>
Eenheid					
Opleidingseenheid	1	4	2	3	10
Hospitaal	-	-	-	6	6
Hoofkwartier	1	1	-	3	5
Ondersteunings- eenheid	2	1	1	1	5
Operasionele eenheid	-	1	1	1	3
Ander	-	-	-	2	2
<b>TOTAAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>31</b>

N = 23

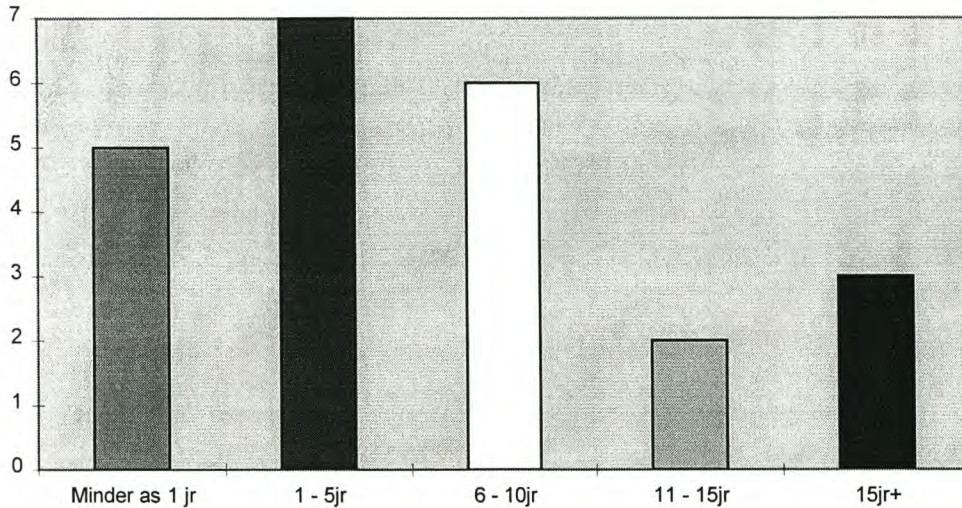
(Respondente kon meer as een keuse merk.)

Vier (12%) respondente is werksaam by die SA Leër, waarvan een by 'n opleidingseenheid, een by 'n hoofkwartier en twee by opleidingseenhede. Sewe (23%) respondente is werksaam by die SA Vloot, vier by opleidingseenhede, en een elk onderskeidelik by 'n hoofkwartier, ondersteuningseenheid en 'n operasionele eenheid. Vier (12%) respondente is by die SA Lugmag werksaam, waarvan twee by opleidingseenhede en die ander by 'n hoofkwartier en 'n ondersteuningseenheid. Sestien (52%) respondente is werksaam by SA Geneeskundige Diens, waarvan drie by opleidingseenhede, ses is by die 2 Militêre Hospitaal, drie by die hoofkwartier, en een elk by onderskeidelik 'n ondersteuningseenheid en 'n operasionele eenheid. Twee (9%) respondente wat by die ander eenhede werksaam is, het egter nie gespesifiseer by watter tipe eenhede nie. Die respondente is dus verteenwoordigend van die SANW en die dele daarvan. Volgens die Direktoraat Maatskaplike Werk (1998:1) is maatskaplike werk 'n integrale deel van die SANW. Die diens is 'n belangrike deel van gedentraliseerde, inter-dissiplinêre spanne wat die diversiteit van die kliëntsisteme reflekteer. Dit is daarom noodsaaklik dat militêre maatskaplike werkers dienste lewer by al vier die onderskeie weermagsdele.



## (2) Militêre maatskaplikewerkondervinding

Die respondente moes aandui oor hoeveel jaar maatskaplikewerkondervinding in die SANW hulle beskik het.



Figuur 5.1

Aantal jare militêremaatskaplikewerk-ondervinding

Uit figuur 5.1 blyk dit dat die grootste groep militêre maatskaplike werkers, naamlik sewe (30%) respondente oor een- tot vyf- jaar-militêre maatskaplikewerkondervinding beskik. Daarna volg ses (26%) wat oor ses- tot 10-jaarondervinding beskik. Ten spyte van die feit dat die grootste proporsie in die een- tot vyf-jaarkategorie val, is dit nie 'n probleem nie en kan hulle steeds by bestuursopleiding betrokke wees. Bouwer (1997:5) is van mening dat militêre maatskaplike werkers oor genoegsame kennis, vaardighede, houdings en kennis oor bronne beskik wat hul in staat stel om goeie generiese maatskaplike werkers te wees. Googins en Godfrey (1987:10) lys die volgende aspekte waaroor 'n maatskaplike werker moet beskik, naamlik kennis oor die funksionering van die individu op mikro-, meso-, en makrovlakke; verhoudingsbou; benutting van self vir die groei van ander persone; en goeie assesseringsvaardighede. Indien die militêre maatskaplike werker oor genoegsame ondervinding beskik, kan hulle betrokke wees by die bestuursopleiding van die laevlakbestuurder in die SANW.



## 5.2.2 Militêre maatskaplike werk

### (1) Posisies volgens die praktykmodel vir militêre maatskaplike werk

Volgens die Direktoraat Maatskaplike Werk (1998:20) is daar vier posisies in die praktykmodel vir militêre maatskaplike werk. Die posisies word in Engels aangedui, omdat die Afrikaanse vertaling nie reg laat geskied aan die betekenis van die woorde nie. Die respondente moes aandui watter posisie(s) geskik is vir die doel van bestuursopleiding in die SANW.

**TABEL 5.2**

#### **PRAKTYKMODEL VIR MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERK**

<b>Posisies in die praktykmodel vir militêre maatskaplikewerk</b>	<b>N</b>
<i>Restorative Interventions</i>	3
<i>Promotive Interventions</i>	6
<i>Work-person Interventions</i>	5
<i>Workplace Interventions</i>	9
<b>Totaal</b>	<b>23</b>

N = 23

Uit die gegewens is dit duidelik dat die meerderheid van die respondente, nege (39%), van mening is dat posisie vier in die praktykmodel geskik is vir die doel van bestuursopleiding. Ses (26%) van die respondente is van mening dat posisie twee geskik is vir bestuursopleiding, vyf (21%) dui posisie drie aan en slegs drie (13%) dui posisie een aan. In posisie vier fokus die militêre maatskaplike werker op die funksionering van die organisasie (Direktoraat Maatskaplikewerk 1998:24). Die kliënt in dié posisie is die organisasie wat aspekte insluit soos beleid, struktuur, hiërargie, werksprosedures, ens. Die rolle van die militêre maatskaplike werker sluit in dié van beleidmaker, sisteemontleder, navorser en organisasie-ontwikkelingskonsultant. Die maatskaplike werker help met die ontwikkeling van prosesse en strukture wat optimale produktiwiteit, effektiwiteit, moraal en sosiale welstand van werknemers bevorder. Ozawa (1980:469) beweer dat organisasieontwikkeling kenmerkend van die posisie is. Die werker onderhandel met die werkplek om sy strukture en werksprosesse te verander. Posisie vier is dus geskik vir die doel van bestuursopleiding omdat die maatskaplike werker hier met die bestuur kan



onderhandel en hul oortuig dat bestuursopleiding belangrik is om die effektiewe funksionering van die organisasie te bevorder.

Posisie drie is egter die mees geskikte vir die doel van bestuursopleiding. Die maatskaplike werker fokus in die posisie op individue en sisteme in die werkplek. Die kliënt word hier geïdentifiseer as die patrone van interaksie tussen werknemers in die werkplek. Ozawa (1980:468) is van mening dat aandag gegee word aan die individuele werkers se interpersoonlike verhoudinge en vlak van motivering. Die Direkoraat Maatskaplikewerk (1998:23) identifiseer die volgende probleme wat deur die maatskaplike werker geïdentifiseer word, naamlik konflik tussen kollegas, swak bestuurspatrone, gebrekkige kommunikasiekanale, konflik tussen individuele- en organisasiewaardes en lae moreel en produktiwiteit. Die werker benut die volgende intervensiemetodes om probleme aan te spreek, naamlik groepwerktegnieke, probleemoplossingstrategieë, gemeenskapontwikkeling, spanbou, onderhandeling, mediasie en werkgroepe. Die mees geskikte intervensiemetodes naamlik, groepwerk en benutting van werkgroepe, kan in die SANW benut word vir die doel van bestuursopleiding.

## (2) Kennis van die militêre maatskaplike werker

Die militêre maatskaplike werker behoort oor bepaalde kennis te beskik om 'n effektiewe diens in die organisasie te lewer. In tabel 5.3 word 'n uiteensetting gegee van moontlike kennisterreine en hul belangrikheid volgens die respondente.

**TABEL 5.3**

### **KENNIS VAN DIE MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERKER**

<b>KENNIS VAN DIE MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERKER</b>	<b>VOLGORDE VAN BELANGRIKHEID</b>
Menslike ekosisteem (om die verhouding tussen werknemer en werkgever te begryp)	1
Prosesse van menslike ontwikkeling en gedrag	2
Gemeenskapshulpbronne	6
Organisasie-ontwikkeling	3
Sisteemteorie	4
Kennis van groepprosesse en dinamika	5

N = 23



- **Menslike ekosisteem**

Die respondente van mening is dat kennis oor die menslike ekosisteem en om die verhouding tussen werknemer en werkgever te begryp die belangrikste aspek is. Die meeste resente skrywers oor bedryfs-maatskaplikewerk (Balgopal 1989; Du Plessis 1991; Googins & Godfrey 1987; Gould & Smith 1988; Rankin 1991; Winkelpleck 1986) ondersteun die feit dat die ekosisteembenadering 'n nuttige raamwerk verskaf vir maatskaplikewerkdienlewering in die werkplek. Welch (1987:155) sluit hierby aan en verskaf 'n kognitiewe raamwerk waarvolgens maatskaplike werk in die werkplek verstaan kan word. Die afleiding wat hieruit gemaak word, is dat kennis oor die menslike ekosisteem die militêre maatskaplike werker help om die verhouding tussen die werknemer en die werkgever, in die SANW te begryp.

- ***Prosesse van menslike ontwikkeling en gedrag***

Respondente het aangedui dat kennis oor die prosesse van menslike ontwikkeling en gedrag die tweede belangrikste aspekte is waaroor 'n militêre maatskaplike werker moet beskik. Vanweë die aard van opleiding van maatskaplike werkers behoort almal voldoende kennis te hê oor die prosesse van menslike ontwikkeling en gedrag (Direktoraat Maatskaplikewerk 1998:5).

- ***Organisasieontwikkeling***

Volgens tabel 5.3 is kennis oor organisasieontwikkeling die derde belangrikste aspek vir die militêre maatskaplike werker. Organisasieontwikkeling as intervensiestrategie stel 'n proses voor, waarvolgens die betrokke sisteme deur 'n maatskaplike werker gefasiliteer word, om effektiewe doelwitbereiking te bevorder en die kwaliteit van die werksfunksionering van werknemers te verhoog (Morton 1981:92). Kennis oor organisasieontwikkeling is nodig omdat dit 'n veranderingsproses is wat die werkplek, en nie slegs die werknemers nie, as 'n sisteem en 'n teiken van verandering beskou.

- ***Sisteemteorie***

Kennis van die sisteemteorie is deur die respondente beskou as die vierde belangrikste aspek waaroor die militêre maatskaplike werker behoort te beskik om 'n



rol by bestuursopleiding te speel. Rodway (1986:514) beskryf 'n sisteem as interafhanklike dele wat onderling in wisselwerking met mekaar is en op so 'n wyse georden word dat 'n geheel gevorm kan word. Volgens Smit en Cronjé (1992:25) word 'n organisasie as 'n oop sisteem beskou omdat dit afhanklik is van die omgewing. Die militêre maatskaplike werker moet kennis dra van die interafhanklikheid van dele en indien verandering in een deel van die sisteem in die SANW plaasvind, dit 'n invloed op die ander dele daarvan het.

- ***Kennis van groepprosesse en dinamika***

Die vyfde belangrikste aspek, soos deur die respondente aangedui, is kennis oor groepprosesse en dinamika waaroor die militêre maatskaplike moet beskik. Volgens Cherrington (1994:358) werk die meeste werknemers in 'n organisasie in groepe saam en dit daarom belangrik is om groepprosesse en -dinamiek te begryp ten einde organisatoriese gedrag te verstaan. Die weermag is 'n organisasie waar werkers meestal in groepe moet saamwerk. Die militêre maatskaplike werker kan kennis hieroor by bestuursopleiding benut, om sodoende die hantering van groepe in die organisasie moontlik te maak.

- ***Gemeenskapshulpbronne***

Kennis oor gemeenskapshulpbronne word deur die respondente as minder belangrik vir die doel van bestuursopleiding beskou. Volgens die Direktoraat Maatskaplikewerk (1998:1) is dit noodsaaklik omdat die sleutelbenutters van militêre maatskaplike werkers (bv. bevelvoerders) waarde heg aan die kennis van militêre maatskaplike werkers oor hulpbronne in die gemeenskap. Skakeling en hulpbronbenutting is 'n noodsaaklike komponent in maatskaplikewerk omdat dit effektiewe dienslewering verseker.

### **(3) Vaardighede van die militêre maatskaplike werker**

Om die taak van bestuursopleiding van die laevlakbestuurder in die SANW uit te voer, behoort die militêre maatskaplike werker oor bepaalde vaardighede te beskik. In tabel 5.4 word die militêre maatskaplike werker se vaardighede wat nodig is vir die doel van bestuursopleiding, aangedui.



**TABEL 5.4****VAARDIGHEDEN VAN DIE MILITÊRE MAATSKAPLIKE WERKER**

<b>Vaardighede van die militêre maatskaplike werker</b>	<b>Stem beslis saam</b>	<b>Stem saam</b>	<b>Stem nie saam nie</b>	<b>Stem beslis nie saam nie</b>	<b>Totaal</b>
<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
Aanbieding van kursusse	16	6	1	-	23
Fasilitering van groep-prosesse	20	3	-	-	23
Aanbieding van maatskaplike werktendense aan bestuur	17	6	-	-	23
Die bemerking van die bestuursopleidings-program	17	6	-	-	23
Die integrering van militêre maatskaplike werk op al die vlakke van die organisasie	17	6	-	-	23
Die assessering van behoeftes van die organisasie	17	6	-	-	23
Die ontwikkeling en implementering van nuwe opleidingsprogramme	15	8	-	-	23

N = 23

- ***Aanbieding van kursusse***

Die opleidingsvaardighede waaroor die bedryfs-maatskaplike werker en dus die militêre maatskaplike werker moet beskik, word deur verskeie skrywers as noodsaaklik beskou. Sestien (70%) respondente stem beslis saam dat die vaardigheid vir die doel van bestuursopleiding belangrik is. Ses (26%) respondente stem saam dat dit wel belangrik is en slegs een (4%) respondent stem nie saam dat die aanbieding van kursusse belangrik is nie. Dickman, Emener en Hutchinson (1985:6-7) noem dat die aanbied van opvoedkundige programme soos bestuursopleiding een van die belangrikste take van die bedryfs-maatskaplike werker is. In 'n studie wat deur Rankin (1991:225) onderneem is, het die respondente dit as die derde prioriteit op 'n lys van take vir bedryfs-maatskaplike werkers beskou.



- ***Fasilitering van groepprosesse***

Botha (1968) het al reeds in 1968 die belangrikheid van die hantering van groepe deur die maatskaplike werker in die bedryfs-maatskaplikewerkveld beklemtoon. Twintig (87%) respondente het saamgestem dat dit 'n belangrike vaardigheid is vir die doel van bestuursopleiding. Die fasilitering van groepprosesse word as belangrik omdat doelwitte bereik kan word deur middel van direkte dienslewering deur die bedryfs-maatskaplike werker. In die SANW is dit noodsaaklik omdat die meerderheid werknemers in die organisasie al reeds vanweë hul werksituasie in groepe saamwerk.

- ***Aanbieding van militêre maatskaplikewerk tendense aan bestuur***

Uit die gegewens van tabel 5.4 blyk dit dat sewentien (74%) van die respondente beslis saam stem en ses (26%) respondente saamstem dat dit wel nodig is om maatskaplikewerk tendense aan die bestuur te bied. Volgens Du Plessis (1991:58) is hierdie vaardigheid een van die bemarkingsvaardighede van die bedryfs-maatskaplikewerker. Die aanbieding van maatskaplikewerk tendense aan die bestuur in die SANW is noodsaaklik omdat bepaalde behoeftes en probleme in die organisasie geïdentifiseer word en onder die bestuur se aandag gebring word.

- ***Die bemarking van die bestuursopleidingprogram***

Sewentien respondente (74%) het aangedui dat hul beslis saamstem met dat die bestuursopleiding bemark word. Ses respondente (26%) het hiermee saamgestem.

Bemarking is 'n noodsaaklike komponent van militêre maatskaplike werk (Du Plessis 1991:58). Die militêre maatskaplike werker kan verskeie rolle aanneem in 'n spesifieke situasie en die rol van konsultant en van bemarker is nodig om die bestuursopleidingsprogram te bemark.

- ***Die integrering van militêre maatskaplike werk op al die vlakke van die organisasie***

Sewentien (74%) respondente het beslis saamgestem en ses respondente (26%) het saamgestem dat integrering van militêre maatskaplike werk op al die vlakke van die organisasie nodig is. Om die status van militêre maatskaplike werk in die



organisasie te vestig, is dit nodig dat die werker seker moet wees oor sy/haar rol in die organisasie en verseker dat dit aan 'n spesifieke doel voldoen (Direktoraat Maatskaplikewerk 1998:14). Slegs as die werker voorsien in die relevante en aangevoelde behoeftes van die organisasie, sal dienslewering effektief wees.

- ***Die assessering van behoeftes van die organisasie***

Volgens tabel 5.4 het sewentien (74%) respondente beslis saamgestem dat assessering van behoeftes van die organisasie nodig is, terwyl ses (26%) respondente saamgestem het. Die assessering van organisasiebehoeftes is noodsaaklik om behoeftes en probleme in die organisasiesisteem te identifiseer ten einde maatskaplikewerk-programme in die SANW te rig om die behoeftes en probleme in die organisasie aan te spreek.

- ***Die ontwikkeling en implementering van nuwe opleidings-programme***

In tabel 5.4 het vyftien (65%) respondente aangedui dat hul beslis saamstem dat implementering van nuwe opleidingsprogramme noodsaaklik is. Agt (34%) respondente het hiermee saamgestem. Volgens die Direktoraat Maatskaplikewerk (1998:14) sluit van die doelwitte vir militêre maatskaplike werk die volgende in: die verhoging van die produktiwiteit van die werkerskorps; die verbetering van stabiliteit in die werkplek; fasilitering van organisasieverandering; en die bevordering van die algemene welsyn in die werkplek.

Deur die ontwikkeling van nuwe opleidingsprogramme wat die behoeftes van die individuele werkers sowel organisasie aanspreek, vestig die werker die status van militêre maatskaplike werker in die SANW.

### **5.2.3 Bestuurstake en bestuursfunksies van die laevlakbestuurder**

Die laevlakbestuurder moet bepaalde funksies uitvoer om sy afdeling of seksie effektief te bestuur. In tabel 5.5 word die funksies waarvoor die laevlakbestuurder in die SANW behoort oor te beskik weergegee.



**TABEL 5.5**  
**FUNKSIES VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER**

<b>Funksies van die laevlakbestuurder</b>	<b>Stem beslis saam  N</b>	<b>Stem saam  N</b>	<b>Stem nie saam nie  N</b>	<b>Stem beslis nie saam nie  N</b>	<b>Totaal  N</b>
Beplanning van daaglikse aktiwiteite	8	12	3	-	23
Uitvoering van take deur ondergeskiktes	8	14	1	-	23
Organisering en afbakening van werk vir hul ondergeskiktes	6	14	3	-	23
Leiding aan onder-geskiktes om orga-nisasiedoelstel-linge te bereik	10	12	1	-	23
Motivering van werkers deur effektiewe leierskap	16	5	2	-	23

N = 23

- ***Beplanning van daaglikse aktiwiteite***

Die meerderheid van die respondente, naamlik twintig (87%), stem saam dat die laevlakbestuurder verantwoordelik is vir die beplanning van daaglikse aktiwiteite in sy afdeling. Smit en Cronjé (1992:186) noem dat die individuele werknemers se kennis aangewend word in die uitvoering van daaglikse aktiwiteite. Die laevlakbestuurder in die SANW moet oor die vermoë beskik om sy afdeling of seksie effektief te bestuur.

- ***Toesig oor die uitvoering van take deur ondergeskiktes***

Uit tabel 5.5 is dit duidelik dat die meerderheid van respondente, naamlik 22 (96%), van mening is dat die laevlakbestuurder verantwoordelik is vir die uitvoering van take deur hul ondergeskiktes. Slegs een respondent (4%) het nie hiermee saamgestem nie. Die laevlakbestuurder is in direkte kontak met die individuele werknemers en verseker dat die topbestuur se besluite uitgevoer word. Die laevlakbestuurder word dus as die skakel tussen die top-en middelbestuur en



individuele werknemers beskou. Die laevlakbestuurder is daarom verantwoordelik en aanspreeklik vir hul pligte en die uitvoering van take deur die ondergeskiktes.

- ***Organisering en afbakening van werk vir hul ondergeskiktes***

Twintig respondente (87%) het aangedui dat dit wel 'n taak van die laevlakbestuurder is, terwyl drie respondente (13%) nie hiermee saamgestem het nie. Kroon (1995:10) definieer organisering as die bestuurstaak wat te doen het met die reël van pligte, verantwoordelikhede en gesag van individue en afdelings. Organisering impliseer die groepering van aktiwiteite om die doelstellings van die organisasie te bereik. Indien organisering as basiese bestuurstaak verder omskryf word, is dit die werk wat die bestuurder verrig ten einde ondergeskiktes se werk so effektief moontlik af te baken.

- ***Leiding aan ondergeskiktes om organisasiedoelstellings te bereik***

Uit tabel 5.5 is dit duidelik dat die meerderheid respondente, twee en twintig (96%) teenoor een (4%) respondent, aangedui het dat die laevlakbestuurder wel leiding aan ondergeskiktes behoort te verskaf ten einde organisasiedoelstellings te bereik. Koontz *et al.* (1984:6) omskryf aktivering as die proses waardeur mense so gelei word dat hulle vrywillig sal meewerk aan die uitvoering van werk ten einde die onderneming se doelstellings so doelmatig moontlik te bereik. Dit is egter 'n moeilike en veeleisende taak aangesien mense afsonderlik en in groepe geaktiveer moet word.

- ***Motivering van werkers deur effektiewe leierskap***

Die meerderheid respondente, een-en-twintig (91%), het saamgestem dat dit die taak van laevlakbestuurder is om werkers te motiveer deur effektiewe leierskap. Twee (9%) respondente het egter hiervan verskil. Buckley (1993:199) is van mening dat dit die uitdaging aan die laevlakbestuurder is om omstandighede wat die individu in staat stel om sy eie doelstellings en daarmee saam die organisasiedoelstellings ten beste te bereik, te skep. Indien die laevlakbestuur 'n effektiewe leier is, sal dit die individuele werknemers se motivering verhoog en sal tot optimale werksfunksionering lei.



#### 5.2.4 Bestuursvaardighede van die laevlakbestuurder

Die bestuursvaardighede waaroor 'n laevlakbestuurder behoort te beskik, word in tabel 5.6 bespreek.

**TABEL 5.6**  
**BESTUURSVAARDIGHEDE VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER**

<b>Bestuursvaardig-hede van die laevlak-bestuurder</b>	<b>Stem beslis saam  N</b>	<b>Stem saam  N</b>	<b>Stem nie saam nie  N</b>	<b>Stem beslis nie saam nie  N</b>	<b>Totaal   N</b>
Effektiewe kommunikasie-vaardighede	19	4	-	-	23
Besluitnemings-vaardighede	16	6	1	-	23
Vaardigheid om werkers te motiveer	14	9	-	-	23
Assertiwiteits-vaardighede	18	5	-	-	23
Vaardigheid om optimale werks-funksionering te verseker	17	6	-	-	23
Die mobilisering van werknemers in groepe	16	7	-	-	23

- ***Effektiewe kommunikasievaardighede***

Al die respondente (100%) het saamgestem dat dit 'n vaardigheid is waaroor die laevlakbestuurder behoort te beskik. Smith (1995:374) is van mening dat goeie kommunikasie binne die onderneming kan help om belangrike oogmerke te bereik, naamlik die beperking van koste, die verhoging van produktiwiteit, morele ondersteuning en die oorbrugging van kommunikasiehindernisse.

- ***Besluitnemingsvaardighede***

Uit tabel 5.6 is dit duidelik dat al drie-en-twintig respondente (100%) dit as 'n belangrike bestuursvaardigheid beskou. Die hele bestuursproses, veral die beplanningsgedeeltes, word gekenmerk deur die neem van besluite. Effektiewe besluitneming maak dus 'n integrale deel van effektiewe leierskap en bestuur uit, veral as in aanmerking geneem word dat die meeste take van die bestuurder



besluitneming insluit. Die aktiwiteit van besluitneming en probleemoplossing is die belangrikste vaardigheid waarvoor die laevlakbestuurder behoort te beskik, omdat dit meer tyd as die ander bestuursaktiwiteite in beslag neem (Kroon 1995:26).

- ***Motivering van werkers***

Al die respondente (100%) beskou motivering as 'n belangrike vaardigheid waarvoor die laevlakbestuurder behoort te beskik. Motivering het te doen met die "hoekom" van menslike gedrag. Lewis *et al.* (1991:202) is van mening dat ondergeskiktes gemotiveer moet word om 'n aanvaarbare persentasievlak te bereik; dat bestuur self gemotiveer moet word tot effektiewe optrede; en dat mense gemotiveer moet word om by die onderneming aan te sluit. Indien laevlakbestuurders daarin slaag om ondergeskiktes te motiveer, veral in die SANW waar daar veranderinge in die organisasie voorkom en wat lei tot 'n afname in produktiwiteit, sal dit taakuitvoering vergemaklik.

- ***Assertiwiteitsvaardighede***

Honderd persent van die respondente het aangedui dat dit vir 'n laevlakbestuurder nodig is om assertief in situasies op te tree. Die laevlakbestuurder behoort assertief in die werkplek op te tree omdat dit tot konsekwente optrede lei en werkers regverdig behandel word (Gummer 1994:112).

- ***Vaardigheid om optimale werksfunksionering te verseker***

Uit tabel 5.6 is dit duidelik dat die meeste respondente dit nodig vind dat die laevlakbestuurder vaardig daarin moet wees om optimale werksfunksionering van ondergeskiktes te verseker. Die afleiding wat hieruit gemaak word is dat, indien werkers optimaal funksioneer, sal hulle organisasiedoelstellings bereik. Volgens Smit en Cronjé (1992:261) is die mens die enigste lewende hulpbron in 'n organisasie. Die mens is boonop 'n kreatiewe wese en verseker dat die organisasiesisteem by 'n veranderde omgewing aanpas, met ander woorde, dit is die mens wat die potensiaal van die organisasie as 'n sisteem bepaal en verseker dat strategieë by die omgewing aangepas word. Dit is om hierdie rede belangrik dat bestuurders se kennis oor die mens en sy gedrag uitgebrei word, ten einde optimale werksfunksionering te verseker.



- **Die mobilisering van werknemers in groepe**

Al die respondente (100%) het aangedui dat die mobilisering van werknemers in groepe ook 'n belangrike vaardigheid vir die laevlakbestuurder is. Cherrington (1994:447) huldig die standpunt dat 'n organisasie tot stand kom wanneer een of meer persone bymekaar kom en besef dat 'n doelwit te kompleks is vir een persoon om te bereik. Indien 'n bestuurder die organisasie waarin hy werk, wil verstaan, behoort hy kennis te dra oor die funksionering van individue en groepe. In die SANW is dit noodsaaklik dat individue in groepe gemobiliseer word om taakuitvoering te vergemaklik.

### **5.2.5 Die bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW**

Die respondente is versoek om aan te dui watter aspekte, naamlik kommunikasie, konflikthantering, assertiwiteit, kleingroepvorming, stresshantering, werketiek en leierskap, hulle as noodsaaklik beskou vir die insluiting by 'n bestuursopleiding vir die laevlakbestuurder in die SANW. Die respondente kon meer as een keuse merk.

#### **(1) Kommunikasie**

Die respondente is versoek om aan te dui watter aspekte van kommunikasie ingesluit behoort te word.

**TABEL 5.7**  
**KOMMUNIKASIE**

<b>EFFEKTIEWE KOMMUNIKASIE</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Elemente van die kommunikasieproses	23	-
Struikelblokke tot effektiewe kommunikasie	23	-
Effektiewe luistervaardighede	23	-

N = 23

Uit tabel 5.7 is dit duidelik dat al die respondente (100%) kommunikasie as 'n belangrike aspek beskou wat vervat moet word in 'n bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW. Smith (1995:374) beskryf die elemente van die kommunikasieproses, naamlik die sender wat boodskap stuur, die boodskap, die medium waardeur die boodskap gestuur word, die ontvanger van die boodskap en terugvoer oor die boodskap. Die laevlakbestuurder behoort kennis te hê oor die

elemente van die kommunikasie. Die identifisering van struikelblokke soos deur Bennett (1991:179-180) beskryf is nodig ten einde dit te oorkom in die werksituasie. Luister is een vorm van kommunikasie wat soms deur mense misgekyk word, maar deur te luister vind effektiewe kommunikasie plaas. Die laevlakbestuurder behoort vaardighede oor effektiewe luister aan te leer ten einde ondergeskiktes en seniors beter te verstaan en meer effektief te kommunikeer.

## (2) Konflikhantering

Die respondente is versoek om aan te dui watter aspekte van assertiwiteit noodsaaklik is. Tabel 5.8 bevat die gegewens.

**TABEL 5.8**  
**KONFLIKHANTERING**

<b>KONSTRUKTIEWE KONFLIKHANTERING</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Konflikhanteringstyle	23	-
Proses van konflikhantering	23	-
Waarde van konflikhantering	23	-

N = 23

Honderd persent van die respondente beskou konflikhantering as 'n noodsaaklike onderwerp wat by 'n bestuursopleiding ingesluit behoort te word. Die onderskeiding tussen verskillende konflikhanteringstyle vir die laevlakbestuurder nodig sodat hy die mees effektiewe styl kan aanneem. Ander aspekte wat gedek word is die proses en die waarde van konflikhantering.

## (3) Assertiwiteit

Die aspekte wat noodsaaklik is by kleingroepvorming word in Tabel 5.9 weergegee.

**TABEL 5.9**  
**ASSERTIWITEIT**

<b>ASSERTIWITEITSVAARDIGHEDE</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Verskillende vorme van gedrag (bv. Passief, aggressief)	23	-
Selfpersepsie	21	2
Selfkennis	22	1

N = 23



Al die respondente (100%) is van mening dat die laevlakbestuurder kennis moet hê oor die verskillende vorme van gedrag. Twee respondente (8%) het aangedui dat kennis oor die konsep self-persepsie nie nodig is nie. Die meerderheid van die respondente (96%) het aangedui dat dit noodsaaklik is dat die begrip van selfkennis by die opleidingsprogram ingesluit word. Die onderskeiding tussen verskillende vorme van gedrag is noodsaaklik omdat die bestuurder die mees geskikte gedragsvorm vir die werksituasie kan aanneem sowel as om vorme van gedrag by ondergeskiktes te identifiseer en hoe om dit te hanteer.

#### (4) Kleingroepvorming

Die respondente is versoek om aan te dui watter aspekte van stresshantering noodsaaklik is en die gegewens word in Tabel 5.10 weergegee.

**TABEL 5.10**  
**KLEINGROEPVORMING**

<b>ONTWIKKELING VAN GROEPE</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Fases van groeopontwikkeling	23	-
Groepwaardes en –norme	23	-
Groepprosesse en –gedrag	23	-

N = 23

Uit tabel 5.10 blyk dit dat al die respondente (100%) die insluiting van kleingroepvorming as onderwerp by die bestuursopleidingsprogram steun. Cherrington (1994:356) identifiseer drie redes waarom dit nodig is om te weet hoe groepe funksioneer. Groepe het 'n groot invloed op die individu se houdings, waardes en gedrag en word beïnvloed deur interaksie met ander groeplede. 'n Tweede rede is dat groepe 'n invloed het op ander groepe en op die funksionering van die organisasie. Meeste van die werk wat in 'n organisasie gedoen word, word deur groepe gedoen en die sukses van die organisasie hang af van die effektiwiteit van die groepe. Derdens is dit belangrik om groepdinamiek te verstaan omdat dit gedrag verklaar. Unieke gedrag binne groepsverband kan verklaar word in terme van groepprosesse.

**(5) Streshantering**

Ten opsigte van konflikthantering is die respondente versoek om aan te dui watter aspekte noodsaaklik is. Dit word in Tabel 5.11 weergegee.

**TABEL 5.11**  
**STRESHANTERING**

<b>WERKSTRES</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Oorsake van stres	23	-
Bronne van stres	23	-
Streshanteringstegnieke	23	-

N = 23

Uit tabel 5.11 blyk dit dat al drie-en-twintig respondente (100%) van mening is dat streshantering ook by die program ingesluit word. Rosen, Moghadam en Carpenter (1989:116) identifiseer bepaalde stressors in die militêre sisteem. Die laevlakbestuurder moet bewus wees van die stressors en die negatiewe impak wat dit op die werksomgewing kan hê. Die aanleer van verskillende vorme van streshantering is belangrik omdat bestuurders hierdeur geleer kan word hoe om hul eie stres te hanteer asook stres in die werkplek.

**(6) Werk-etiek**

Die aspekte wat noodsaaklik is by leierskap word in Tabel 5.12 weergegee.

**TABEL 5.12**  
**WERK-ETIEK**

<b>AARD VAN WERK-ETIEK</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Eienskappe van 'n verantwoordelike werker	23	-
Effektiewe werksverhoudings	23	-
Waardes in die werkplek	23	-

N = 23

Al drie-en-twintig respondente (100%) is van mening dat die onderwerp van werk-etiek by die bestuursopleidingsprogram ingesluit moet word. In die werkplek is dit nodig dat die individuele werknemers 'n verantwoordelikheid teenoor hul werk verkry. Die laevlakbestuurder behoort ondergeskiktes tot verantwoordelikheid te lei,



omdat die gebrek hieraan kan lei tot positiewe of negatiewe funksionering van groepe in die organisasie.

### (7) Leierskap

Die aspekte wat noodsaaklik is by kleingroepvorming word in tabel 5.13 weergegee.

**TABEL 5.13**  
**LEIERSKAP**

<b>KORPORATIEWE LEIERSKAP</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Leierskap en bestuur	23	-
Leierskapstyle	23	-
Rolkonflik	23	-

N = 23

Dit blyk uit tabel 5.12 dat al die respondente (100%) dit steun dat die onderwerp van leierskap by die bestuursopleidingsprogram ingesluit word. Mullins (1993:228) beskou leierskap as 'n verhouding waar een persoon die gedrag van andere beïnvloed. Dit is noodsaaklik dat die laevlakbestuurder tydens bestuursopleiding bepaalde kennis en vaardighede ten opsigte van effektiewe leierskap aan te leer ten einde sy afdeling/seksie effektief te bestuur.

### 5.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate van die empiriese studie bespreek en interpreteer. In hierdie studie is 'n poging aangewend om te bepaal wat die rol van die militêre maatskaplike werker by bestuursopleiding is, asook die vaardighede waaroor die laevlakbestuurder in die SANW behoort te beskik en watter aspekte by die inhoud van 'n bestuursopleidingsprogram ingesluit behoort te word. In hoofstuk 6 word die gevolgtrekkings uit die studie, sowel as die aanbevelings uiteengesit.

## HOOFSTUK 6

# GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

---

### 6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gevolgtrekkings uit die bevindinge van die literatuur- en empiriese studie bespreek. Ten slotte word aanbevelings na aanleiding van die studie vir die betrokkenheid van die militêre maatskaplike werker by bestuursopleiding in die SANW gemaak.

### 6.2 GEVOLGTREKKINGS

#### 6.2.1 Militêre maatskaplike werk

Uit die studie is dit duidelik dat die militêre maatskaplike werker oor genoegsame kennis en vaardighede beskik om by bestuursopleiding in die SANW betrokke te wees. Die vermoë sluit in 'n psigososiale begrip van die mens in sy omgewing, verhoudingsbou en assesseringsvaardighede, kennis oor die prosesse van menslike ontwikkeling en gedrag en die vermoëns tot probleemoplossing. Die militêre maatskaplike werker benut dus die kennis en vaardighede om 'n rol te speel by bestuursopleiding van die laevlakbestuurder in die SANW.

#### 6.2.2 Bestuurstake en bestuursfunksies van die laevlakbestuurder

Die laevlakbestuurder behoort bepaalde bestuurstake en funksies uit te voer om sy afdeling of seksie effektief te bestuur. Dit sluit onder andere in die beplanning van daaglikse aktiwiteite en die afbakening en uitvoering van take deur ondergeskiktes. Die laevlakbestuurder behoort ook sy ondergeskiktes deur effektiewe leierskap te motiveer om organisasiedoelstellings te bereik.

#### 6.2.3 Bestuursvaardighede van die laevlakbestuurder

Die laevlakbestuurder sal spesifieke vaardighede aanleer of bestaandes ontwikkel om die uitdagings wat aan die bestuur gestel word, effektief te hanteer. Die vernaamste vaardighede wat deur die respondente geïdentifiseer is, is kommunikasie, besluitneming- en assertiwiteitsvaardighede. Ander vaardighede sluit



in die motivering van werkers, die vaardigheid om optimale werksfunksionering te verseker deur die mobilisering van werknemers in groepe. Die ontwikkeling van vaardighede van die laevlakbestuurder kan deel uitmaak van 'n bestuursopleidingskursus om die bestuurder toe te rus om die eise wat in die werksplek gestel word te hanteer.

#### **6.2.4 'n Bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW**

Die gevolgtrekking word gemaak dat die volgende aspekte by 'n bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW ingesluit word:

- ***Kommunikasie***

Die aspek van kommunikasie sal ingesluit word by 'n bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW omdat die vermoë om te kommunikeer een van die hoofbepalers van bestuurseffektiwiteit is en goeie bestuur is sonder goeie kommunikasie ontmoontlik.

- ***Konflikhantering***

Konflikhantering is 'n noodsaaklike onderwerp wat by 'n bestuursopleidingsprogram ingesluit moet word omdat laevlakbestuurders in 'n sleutelposisie is om konflik te hanteer en hierdeur kan 'n positiewe werksomgewing geskep word.

- ***Assertiwiteit***

Die aspek van assertiwiteit moet by 'n bestuursopleidingsprogram ingesluit word omdat dit voordelig is om assertiwiteit in die werksituasie te benut is, en vertroue in verhoudings ontwikkel en dit verband hou met konsekwente optrede.

- ***Kleingroepvorming***

Dit is noodsaaklik dat die laevlakbestuurder bewus behoort te wees van die impak van groepe op werksfunksionering en die gevolge hiervan omdat dit verband hou met individuele werknemers se produktiwiteit.

- ***Streshantering***

Die onderwerp van streshantering moet wel by die bestuursopleidingsprogram ingesluit word. Dit is nodig dat die laevlakbestuurder sy eie stres en dié van sy ondergeskiktes in die werkplek kan identifiseer en hanteer.

- **Werk-etiek**

Dit is belangrik dat die laevlakbestuurder werk-etiek verstaan. Die bestuurder behoort sy werkers tot verantwoordelike optrede in die werkplek te motiveer wat sal lei tot effektiewe werksverhoudings.

- **Leierskap**

Al die respondente (100%) is van mening dat die aspek van leierskap by die bestuursopleidingsprogram ingesluit word. Dit is noodsaaklik dat die bestuurder leierskap verstaan, omdat goeie leierskap spanwerk in 'n organisasie ontwikkel en dit bydra tot bereiking van individuele- en groepdoelwitte.

### **6.3 AANBEVELINGS**

Gegronde op die gevolgtrekkings wat uit die studie voortspruit, word die volgende aanbevelings gemaak.

#### **6.3.1 Militêre maatskaplike werk**

Die militêre maatskaplike werker behoort wel by die opleiding van die laevlakbestuurder in die SANW betrokke te wees. Die militêre maatskaplike werker kan bepaalde kennis en vaardighede benut om 'n effektiewe rol by bestuursopleiding te speel.

#### **6.3.2 Bestuurstake en bestuursfunksies van die laevlakbestuurder**

Opleiding behoort gegee te word oor die bestuurstake en -funksies van 'n laevlakbestuurder ten einde optimale werksfunksionering in die werkplek te verseker.

#### **6.3.3 Bestuursvaardighede van die laevlakbestuurder**

Opleiding aan die laevlakbestuurder behoort gegee te word om bepaalde vaardighede aan te leer of bestaande vaardighede te ontwikkel. Die vaardighede sluit in: kommunikasie, besluitneming, assertiwiteitsmotivering van werkers en die mobilisering van werknemers in groepe.



#### 6.3.4 'n Bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW

Die volgende aspekte moet by 'n bestuursopleidingsprogram ingesluit word, naamlik kommunikasie, konflikhantering, assertiwiteit, kleingroepvorming, streshantering, werketiek en leierskap. Die bestuursopleidingsprogram moet deel uitmaak van die opleidingskurrikulum van die laevlakbestuurder in die SANW.

Aanbevelings word gemaak vir die inhoud van 'n bestuursopleidingsprogram betreffende die volgende onderwerpe:

- ***Kommunikasie***

Aspekte wat hier gedek kan word is elemente van die kommunikasieproses, struikelblokke tot effektiewe kommunikasie en die aanleer van effektiewe luistervaardighede.

- ***Konflikhantering***

Dit is nodig dat die laevlakbestuurder kennis sal hê oor die verskillende konflikhanteringstyle, die proses van konflikhantering en die waarde van konflikhantering in die werkplek.

- ***Assertiwiteit***

Dit is nodig dat die laevlakbestuurder moet onderskei tussen die verskillende vorme van gedrag naamlik passief, aggressief en assertiwiteit. Ander aspekte wat hier ingesluit kan word is self-persepsie en selfkennis.

- ***Kleingroepvorming***

Aspekte wat onder hierdie onderwerp ingesluit kan word is die fases van groepontwikkeling, groepwaardes en -norme asook groepprosesse en gedrag.

- ***Streshantering***

Die aspekte wat hieronder bespreek kan word is die oorsake en bronne van stres en die hantering van stres deur middel van streshanteringstegnieke.

- ***Werk-etiek***

Eienskappe van 'n verantwoordelike werker, effektiewe werksverhoudings en waardes in die werkplek kan onder werk-etiek bespreek word.

- ***Leierskap***

Dit is nodig dat die begrippe van leierskap en bestuur hier bespreek word sodat die laevlakbestuurder die onderskeid tussen hierdie twee begrippe kan maak. Ander aspekte wat hier gedek word sluit in die verskillende leierskapstyle en rolkonflik.

#### **6.3.4 Navorsing**

Dit word aanbeveel dat verdere navorsing onderneem word oor die toepassing en effektiwiteit van die bestuursopleidingsprogram vir die laevlakbestuurder in die SANW.



## BIBLIOGRAFIE

- AKABAS, SH & KURZMAN, PA 1982. *Work, Workers and Work Organizations. A View from Social Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- AKABAS, SH 1990. Reconciling the Demands of Work with the Needs of Families. *The Journal of Contemporary Human Sciences*, 15(2):366-370.
- AKABAS, SH 1995. Occupational Social Work. *Encyclopedia of Social Work*, 19(1):1779:1786.
- ALLEN, G 1990. *Family Life*. Avon: The Bath Press.
- APPLEWHITE, L; BRINTZENHOFESZOC, K; LIAMLIN, ER & TIMBERLAKE, EM 1995. Clinical Social Work Practice in the US Army. An Update. *Military Medicine*, 160(6):283-288.
- BABBIE, E 1998. *The Practice of Social Research* (8<sup>ste</sup> uitgawe), USA: Wordsworth Publishing Company.
- BAGNAL, D & SCHMIDT, H 1992. Organizational Change and Development in Human Service Organizations. A Prefatory Essay. *Administration in Social Work*, 16(31)4:1-13.
- BALGOPAL, PR 1989. Occupational Social Work: An Expanded Clinical Perspective. *Social Work*, 34 (5):437-442.
- BENNETT, R. *Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- BIELSKI, V 1996. Our Magnificent Obsession. *Networker*, March/April.
- BLOOM, JB 1984. Stress in the Military: A Perspective. *Militaria*, 14(4):5-21.
- BOTHA, PMC 1968. Bedryfsmaatskaplike Werkontwikkeling, Aard en Stand. Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. (D Phil-Proefskrif)
- BOWEN, GL 1989. Satisfaction with Family Life in the Military. *Armed Forces in Society*, 15(4):571-592.
- BUCKLEY, PJ 1993. The Role of Management in Internationalisation Theory. *Management International Review*, 33(3):197-207.

- BURKE, WW 1987. *Organization Development: A Normative View*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- CHERRINGTON, DT 1994. *Organizational Behaviour*. Boston: Allen and Bacon.
- COLE, DW 1988. Evaluation Organizations Through an Employee Assistance Program using an Organization Development Model. *Employee Assistance Quarterly*, 3(3):107-118.
- CRONJÉ, JI 1987. Administrasie as Basiese Komponent in die Funksionering van die Vrywillige Welsynorganisasie. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (D Phil-Proefskrif)
- CRONJÉ, JI 1993. Die Maatskaplike Werk-bestuurder as Integrerende Faktor in 'n Welsynsinstantie. *Maatskaplike Werk/Social Work*, 29(4):380-390.
- CROUS, MJ 1995. Beginsels van Beheer. In: KROON, J (red). *Algemene Bestuur* (3de uitgawe). Pretoria: HAUM, Tersier.
- DE KLERK, MM 1992. Organisatoriese en Strukturele Aspekte van Militêre Maatskaplikewerk-dienste in 'n Mediese Kommandement met Besondere Verwysing na Mediese Kommandement Westelike Provinsie. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M-Tesis)
- DICKMAN, JF; EMENER, WG & HUTCHINSON, WS (jnr) 1985. *Counselling the Troubled Person in Industry*. Illinois: Charles C Thomas Publishers.
- DIREKTORAAT MAATSKAPLIKEWERK 1998. Military Social Work Practice Model in the South African National Defence Force. Ongepubliseerde dokument. Pretoria: DMW.
- DU PLESSIS, A 1987. Industrial Social Workers – The Personnel Department's Latest Recruit. *IPB Journal*, 5(10):26-29.
- DU PLESSIS, A 1991a. A Society in Transition: EAPS in South Africa. *EAP Digest*, 11(3):35-40; 58-62.
- DU PLESSIS, A 1991b. Occupational Social Work Practice. In: McKENDRICK, B.W. (red). *Social Work in Action*. Pretoria: HAUM.



- DU PLESSIS, A 1994. Exploring the Potential for Primary Level Services in the Occupational Setting: Future Considerations for Welfare Managers and Social Work Educators. *Social Work/Maatskaplik Werk*, 30(1):42-49.
- FEINSTEIN, BB & BROWN, EG 1982. *The New Partnership*. Massachusetts: Schenkman Publishing Company, Inc.
- FOSTER, B & SHORE, L 1990. Job Loss and Occupational Social Work. *Occupational Social Work Today*, 5(1):77-97.
- GARBER, DL & McNELIS, PJ 1995. Military Social Work. In: EDWARDS, RL *Encyclopedia of Social Work*, 19(2):1726-1736.
- GERMAIN, CB & GITTERMAN, A 1986. The Life Model Approach to Social Work Practice Revisited. In: TURNER, FJ *Social Work Treatment: Interlocking Theoretical Approaches* (3<sup>de</sup> uitgawe). New York: The Free Press. (A Division of Macmillan).
- GOOGINS, B & DAVIDSON, BN 1993. The Organization as Client. Broadening the Concept of Employee Assistance Programs. *Social Work*, 38(4):477-484.
- GOOGINS, B & GODFREY, J 1985. The Evolution of Occupation Social Work. *Social Work*, 30(5):396-402.
- GOOGINS, B & GODFREY, J 1987. *Occupational Social Work*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- GOOGINS, B 1987. Occupational Social Work. A Developmental Perspective. *Employee Assistance Quarterly*, 2(3):37-53.
- GOOGINS, B; REISNER, E & MILTON, J 1986. Industrial Social Work in Europe. *Employee Assistance Quarterly*, 1(3):1-22.
- GOULD, GM & SMITH, ML (red) 1988. *Social Work in the Workplace*. New York: Springer Publishing Company.
- GRINNELL, RM 1989 *Social Work Research and Evaluation* (3<sup>rd</sup> edition). Illinois: FE Peacock Publishers.
- GRINNELL, RM 1993. *Social Work Research and Evaluation* (4<sup>de</sup> uitgawe). Illinois: FE Peacock Publishers.

- GROBBELAAR, SWP & LOUW, S 1990. Ekologie as Metafoor vir Gemeenskapswerk en Gemeenskapsontwikkeling. *Die Maatskaplikewerknavorsers Praktisyn*, 3(2):15-22.
- GUMMER, B 1994. Getting In, and Staying In, "The Loop": Networking and Organizational Power. *Administration in Social Work*, 18(1):107-124.
- GUSTAVSSON, NS & BALGOPAL, PR 1991. Training of Social Workers in Work Settings: Response of the Academia. *Employee Assistance Quarterly*, 6(4):78-89.
- HANNAGAN, T 1995. *Management – Concepts and Practices*. London: Pritman Publishing.
- HARRIS, JJ 1993. Military Social Work as Occupational Practice. In: KURZMAN, PA & AKABAS, SH *Work and Well-being: The Occupational Social Work Advantage*. Washington DC: NASW Press.
- HUTCHINSON, WS (jnr) & RENICK, JC 1985. Social Work in an Industrial Setting: An Ideal Whose Time has Finally Come. In: DICKMAN, JF; EMENER, WG & HUTCHINSON, WS (jnr). *Counselling the Troubled Person in Industry*. Illinois: Charles C. Thomas Publisher.
- IVANCEVICH, JM; DONNELEY, JH & GIBSON, JL 1986. *Managing for Performance*. Texas: Business Publications Inc.
- JANDT, FE 1985. *Win-Win Negotiating - Turning Conflict into Agreement*. New York: John Wiley & Sons.
- KELLERMAN, FJS Werknemerbystandsprogramme as Wyse van Probleemoplossing en Voorkoming. *Welsynsfokus*, 19(1):3-9.
- KNOX, J & PRICE, DH 1995. The Changing American Military Family: Opportunities for Social Work. *Social Service Review*, 69(3):478-497.
- KOONTZ, H; O'DONNELL, C; WEIHRICH, H 1984. *Management*. (8<sup>th</sup> edition). England: McGraw-Hill, Inc.
- KROON, JJ 1995. *Algemene Bestuur* (3<sup>de</sup> uitgawe). Pretoria: HAUM Tersier.



- KRUGER, A 1997. Die Oorgang van die Militêre Gesinsisteem na Ouerskap. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M-Tesis)
- KURTZMAN, PA 1987. Industrial Social Work (Occupational Social Work). *Encyclopedia of Social Work*, 18(1):899-910.
- KURZMAN, PA & AKABAS, SH 1981. Industrial Social Work as an Arena for Practice. *Social Work*, 26(1):52-59.
- KURZMAN, PA 1983. Ethical Issues in Industrial Social Work Practice. *Social Casework*, 64(2):105-111.
- LEWIS, JA; LEWIS, MD & SOUFLÉE 1991. Management of Human Service Programs. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- LOMBARD, J 1995. Die Posisionering van Maatskaplike Werk in die Arbeidsmilieu. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit. (D Phil-Proefskrif)
- LOOTS, J 1993. Organizational Demands and Expectations: The Future of EAP'S. Paper presenting at the annual EAP'S seminar of the Institute of Personnel Management (IPB).
- MAIDEN, RP 1987. Employee Assistance Program: Issues for Social Work Practice. *Social Casework*, 68(8):503-507.
- MARAIS, EM 1993. 'n Bevoegdheidsmodel vir die Bedryfsmaatskaplike Werker te Koeberg Kernkragstasie in Ekologiese Perspektief. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M-Tesis)
- MARLOW, C 1991. Occupational Social Work and Employee Assistance Programs in Great Britian. *Employee Assistance Quarterly*, 7(1):19-24.
- MARX, FW & CHURR, EG 1984. *Grondbeginsels van die Bedryfseconomie*. Pretoria: HAUM.
- MARX, FW 1984. Die Funksie van Bedryfsleiding. In: MARX, FW & CHURR, EG *Grondbeginsels van die Bedryfseconomie*. Pretoria: HAUM.
- MASI, DA & MAIDEN, RP 1987. Employee Assistance Programs: The State of the Art. *Corporate Commentary*, 2(4):1-10.

- MASSIE, JL 1987. *Essentials of Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- McCARTHY, D & STECK, SB 1990. Social Work in Private Industry: Assessing the Corporate Culture. *Employee Assistance Quarterly*, 5(1):19-35.
- McKENDRICK, BW (red). 1990. *Social Work in Action*. Pretoria: HAUM.
- McNELIS, PJ 1987. Military Social Work. *Encyclopedia of Social Work*, 13(2):155-161.
- MOR-BARAK, ME; POVERNY, LM; FINCH, WA; McCROSKEY, J; NEDELMAN, HL; SECK, HL & SULLIVAN, R 1993. A Model Curriculum for Occupational Social Work. *Journal of Social Work Education*, 29(1):63-77.
- MORTON, TD 1981. Organization Development as a Variant of Community Development. *Social Development*, 5(2/3):90-98.
- MULLINS, CJ 1993. *Management and Organizational Behaviour* (3<sup>de</sup> uitgawe). London: Pitman Publishers.
- ORTIZ, ET & BASSOFF, BZ 1987. Military EAP's: Emerging Military Family Service Roles for Social Workers. *Employee Assistance Quarterly*, 2(3):55-67.
- OZAWA, MN 1980. Development of Social Services in Industry. Why and How? *Social Work*, 25(6):464-470.
- PACKARD, T 1992. Organization Development Technologies in Community Development: A Case Study. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 19(2):3-15.
- PERLMAN, HH 1982. The Client as Worker: A Look at an Overlooked Role. In: AKABAS, SH & KURZMAN, PA. *Work, Workers and Work Organizations*. New York: Prentice Hall Inc.
- PORRAS, JI 1987. *Stream Analysis*. USA: Addison-Wesley Publications Company.
- RABER, M 1996. Downsizing of the Nation's Labor Force and a Needed Social Work Response. *Administration in Social Work*, (20)1:47-58.
- RAMAKRISHNAN, KR & BALGAPOL, PR 1992. Linking Task-Centered intervention with Employee Assistance Programs. *Families in Society*, 73(8):488-495.



- RAMANATHAN, CS 1992. EAP's Response to Personal Stress and Productivity: Implications for Occupational Social Work. *Social Work*, 37(3):234-239.
- RANKIN, P 1991. An Exploration and Assessment of Practice of Social Work in Industry in South Africa. Grahamstad: Rhodes Universiteit. (D Phil-Proefskrif)
- REES, DW 1991. *The Skills of Management*. London: British Library Cataloguing in Publications Data.
- ROBBINS, SP 1984. *Management: Concepts and Practices*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- ROBBINS, SP 1991. *Management* (3<sup>de</sup> uitgawe). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- RODWAY, MR 1986. System's Theory. In: TURNER, FJ *Social Work Treatment: Interlocking Theoretical Approaches* (3<sup>de</sup> uitgawe). New York: The Free Press. (A Division of Macmillan).
- ROSEN, LN; MOGHADAM, LZ & CARPENTER, CJ 1989. Impact of Military Life stress on the quality of life of military wives. *Military Medicine*, 154(3):116-120.
- ROTHMAN, J 1982. Taking Account of the Work Place in Community Organization Practice. In: AKABAS, SH & KURZMAN, PA. *Work, Workers and Work Organizations: A View from Social Work*. New Jersey: Prentice Hall.
- SALAMAN, G 1986. *Working*. London: Tavistock Publications.
- SECK, ET; FINCH, WA, MORBARAK, ME & POVERNY, LM 1993. Managing a Diverse Workforce. *Administration in Social Work*, 17(2):67-79.
- SEGAL, MW & HARRIS, JJ 1993. What We Know About Army Families. *US Army Research Institute for the Behavioural and Social Sciences*, Report.
- SIKES, W; DREXLER, AB & GRANT, J 1989. *The Emerging Practice of a Organization Development*. N.T.L. for Behavioral Science.
- SMIT, PJ & CRONJÉ, GJ de J 1992. *Management Principles*. Kenwyn: Juta & Co. Ltd.
- SMITH, ML 1985. Social Work in the Military: An Occupational Social Work Perspective. *Social Work Papers*, 19:46-55.

- SMITH, ML 1988. Social Work in the Workplace: An Overview. In: GOULD, GM & SMITH, ML *Social Work in the Workplace*. New York: Springer.
- SMITH, NJ 1995. Kommunikasie. In: KROON, J *Algemene Bestuur* (3<sup>de</sup> uitgawe). Pretoria: Kagiso-Tersiër.
- STRYDOM, J 1986. Two Employee Assistance Programmes - Which Will be Best? *IPM Tydskrif*, 5(12):8-13.
- TAUTE, MP 1975. Bedryfsmaatskaplike Werk Binne die Opset van 'n Swaar Nywerheid. *Social Welfare & Pensions*, 10(2):27-31.
- TERBLANCHE, LS 1988. 'n Bedryfsmaatskaplikewerk-ondersoek na die Aard en Voorkoms van Werknemer-hulpprogramme in die Republiek van Suid-Afrika, Bloemfontein: Universiteit van die Oranje-Vrystaat. (D Phil-Proefskrif)
- TURNER, FJ (red) 1986. Social Work Treatment: Interlocking Theoretical Approaches (3de uitgawe). New York: The Free Press (A Division of Macmillan).
- WELCH, GJ 1987. An Integrated Approach to Social Work Practice. In: McKENDRICK, B (red) *Introduction to Social Work in South Africa*. Pinetown: Owen Burgess Publishers.
- WINKELPLECK, WP 1986. Directions EAP'S Move: Evolvment Towards Organisation Methods. *EAP Digest*, 6(3):18-21.
- WOODS, R & MAENETJA, T 1996. Occupational Social Work in Profit-driven Enterprises: Issues for Social Work Education in South Africa in the Late 1990's. *Maatskaplike Werk/Social Work*, 32(2):112-122.
- YAMATANI, H 1988. Client Assessment in an Industrial Setting: A Cross-sectional Method. *Social Work*, 33(1):34-37.



**BYLAE A**

**BYLAE 1a: VRAELYS****UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH****DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK**

Vraelys vir die bepaling van die rol van die militêre maatskaplike werker by die opleiding van laevlakbestuurders (in die studie verwys dit na onder-offisiere en offisiere wat in beheer is van ondergeskiktes), in die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

Die inligting in hierdie vraelys sal streng vertroulik hanteer word.

**IDENTIFISERENDE BESONDERHEDE**

1. By watter weermagsdeel is u tans werksaam? Meer as een keuse kan gemerk word.

SA Leër	
SA Vloot	
SA Lugmag	
SA Geneeskundige Diens	

2. By watter tipe eenheid/e lewer u 'n maatskaplike werk-diens? Meer as een keuse kan gemerk word.

Opleidingseenheid	
Hospitaal	
Hoofkwartier	
Ondersteuningseenheid	
Operasionele eenheid	
Ander	



3. Hoeveel jaar ondervinding het u tans in die SANW?

Minder as 1 jaar	
1 - 5 jaar	
6 - 10 jaar	
11 - 15 jaar	
15 jaar +	

## MILITêRE MAATSKAPLIKE WERK

4. Daar is vier posisies in die praktykmodel vir militêre maatskaplike werk dienslewering. Watter posisie(s) is na u mening geskik vir die doel van bestuursopleiding van die laevlakbestuurder in die SANW?

"Restorative Interventions" (Die fokus is op die hantering van individuele probleme, d.m.v. gevallewerk)	
"Promotive Interventions" (Dienste wat gelewer word is voorkomend, opvoedkundig en ontwikkelend van aard)	
"Work-person Interventions" (Dienste is gerig op die hantering van werksprobleme van die Weermaglid)	
"Workplace Interventions" (Dienste is gerig om die funksionering van die organisasie te bevorder)	

5. Die militêre maatskaplike werker behoort oor bepaalde kennis te beskik om 'n effektiewe diens ten opsigte van bestuursopleiding te lewer. Is dit volgens u mening nodig om kennis oor die volgende aspekte te hê? Lys in volgorde van belangrikheid.

Menslike Ekosisteem (Om die verhouding tussen werknemer en werkgever te begryp)	
Prosesse van menslike ontwikkeling en gedrag	
Gemeenskapshulpbronne	
Organisasieontwikkeling	
Sisteemteorie	
Kennis van groeiprosesse en -dinamika	

Ander: .....

.....

6. Om die taak van opleiding van die laevlakbestuurder uit te voer, behoort die maatskaplike werker oor verskeie vaardighede te beskik. Dui asseblief aan watter vaardighede, volgens u mening nodig is om die genoemde taak uit te voer.

6.1 Aanbieding van kursusse

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

6.2 Fasilitering van groepprosesse

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

6.3 Aanbieding van maatskaplikewerk tendense aan bestuur

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

6.4 Die bemerking van die bestuursopleidingsprogram

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

6.5 Die integrering van militêre maatskaplike werk op al die vlakke van die organisasie (as deel van die kurrikulum)

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

6.6 Die assessering van behoeftes van die organisasie

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

6.7 Die ontwikkeling en implementering van nuwe opleidingsprogramme na aanleiding van bevindings in 6.6

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------



## BESTUURSTAKE EN BESTUURSFUNKSIES VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER

7. Volgens u waarneming en ervaring, watter van die volgende stellings is van toepassing op die funksie van die laevlakbestuurder.

7.1. Die laevlakbestuurder is verantwoordelik vir beplanning van daaglikse aktiwiteite.

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

7.2 Die laevlakbestuurder is verantwoordelik vir die uitvoering van take deur hul ondergeskiktes.

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

7.3 Die laevlakbestuurder is verantwoordelik vir die organisering en afbakening van werk vir hul ondergeskiktes.

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

7.4 Die laevlakbestuurder behoort ondergeskiktes te lei sodat hulle vrywillig sal meewerk om organisasie doelstellings te bereik.

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

7.5 Die laevlakbestuurder moet oor die vermoë beskik om met mense en deur mense te werk en hulle te motiveer met effektiewe leierskap.

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

Ander: .....

.....

.....

**BESTUURSWAARDIGHEDE VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER**

8. In watter mate stem u saam met die volgende stellings. Merk u keuse met 'n kruisie. U kan meer as een merk.

- 8.1 Besluitnemingsvaardighede - deur keuses te maak en taakuitvoering te vergemaklik

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

- 8.2 Motivering - om individuele werknemers te motiveer wat lei tot verhoogde produktiwiteit

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

- 8.3 Assertiwiteit - om vaardighede te ontwikkel om assertief teenoor seniors en ondergeskiktes op te tree

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

- 8.4 Die laevlakbestuurder kan optimale werksfunksionering verseker indien hy oor kennis van menslike gedrag beskik

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

- 8.5 Die laevlakbestuurder behoort groepdinamika te begryp om werknemers in groepe te mobiliseer

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------

- 8.6 Die laevlakbestuurder moet oor kommunikasievaardighede beskik om interpersoonlike interaksie en groepfunksionering in die werkplek te bevorder

Stem beslis saam	Stem saam	Stem nie saam nie	Stem beslis nie saam nie
------------------	-----------	----------------------	-----------------------------



Ander: .....

.....

.....

## BESTUURSOPLEIDING VAN DIE LAEVLAKBESTUURDER IN DIE SANW

9. Meld ten opsigte van elke aspek hieronder aangedui, waarop volgens u mening tydens opleiding van die laevlakbestuurder gefokus behoort te word. U kan meer as een merk.

### 9.1 Kommunikasie

<b>EFFEKTIEWE KOMMUNIKASIE</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Elemente van die kommunikasieproses		
Struikelblokke tot effektiewe kommunikasie		
Effektiewe luistervaardighede		

### 9.2 Konflkhantering

<b>KONSTRUKTIEWE KONFLIKHANTERING</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Konflikhanteringstyle		
Proses van konflikhantering		
Waarde van konflikhantering		

### 9.3 Assertiwiteit

<b>ASSERTIWITEITSVAARDIGHEDE</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Verskillende vorme van gedrag (bv. passief, aggressief)		
Selfpersepsie		
Selfbewustheid		

### 9.4 Kleingroepvorming

<b>ONTWIKKELING VAN GROEPE</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Fases van groepontwikkeling		
Groepwaardes en -norme		
Groepprosesse en -gedrag		

## 9.5 Streshantering

<b>WERKSTRES</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Oorsake van stres		
Bronne van stress		
Streshanteringstegnieke		

## 9.6 Werk etiek

<b>AARD VAN WERK ETIEK</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Eienskappe van 'n verantwoordelike werker		
Effektiewe werksverhoudings		
Waardes in die werkplek		

## 9.7 Leierskap

<b>KORPORATIEWE LEIERSKAP</b>	<b>JA</b>	<b>NEE</b>
Leierskap en bestuur		
Leierskapstyle		
Rolkonflik		



**BYLAE B**

## APPENDIX 1a: QUESTIONNAIRE

### UNIVERSITY OF STELLENBOSCH

### DEPARTMENT OF SOCIAL WORK

Questionnaire for the determination of the role of the military social worker in training front-line management personnel, (in this study such personnel includes non-commissioned officers and officers who manage subordinates), in the National Defence Force.

The information contained in the questionnaire will be dealt with in the strictest confidence.

#### IDENTIFYING DETAILS

1. At which arms of service do you work? More than one response is possible.

SA Army	
SA Navy	
SA Air Force	
SA Medical Services	

2. At which unit(s) do you work? More than one response is possible.

Training unit	
Hospital	
Headquarter	
Support unit	
Operational unit	
Other	



3. How many years experience do you have in the SANDF?

Less than 1 year	
1 - 5 years	
6 - 10 years	
11- 15 years	
15 years +	

MILITARY SOCIAL WORK

4. There are four positions in the military social work practice model. Which position(s) in your opinion is most suitable for management training of the front-line manager in the SANDF? More than one response is possible.

Restorative Interventions - focus on individual problems, i.e. casework	
Promotive Interventions - renders a preventive, educational and developmental social work service	
Work-person Interventions - focus on the system of interpersonal relationships within the workplace	
Workplace Interventions - focus on the organisation or unit as an impersonal structure	

5. Which of the following aspects in your opinion, does a military social worker need to have specific knowledge of to be effective in management training. List in order of priority.

The human eco-system (to understand the relationship between employer and employee)	
Processes about human development and behaviour	
Community resources	
Organisational development	
Systems theory	
Knowledge of group processes and dynamics	

Other: .....  
.....  
.....

6. To be effective in management training the military social worker needs to have different skills and competencies. In your opinion, which of the following competencies does a military social worker need?

6.1 Presentation of courses

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

6.2 Facilitation of group processes

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

6.3 Presentation of social work trends to management

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

6.4 Marketing of the management training programme

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

6.5 The integration of military social work on all levels in the organisation

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

6.6 The assessment of organisational needs

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

6.7 The design and implementation of new training programmes in accordance with 6.6 findings

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------



MANAGEMENT TASKS AND FUNCTIONS OF THE FRONT-LINE MANAGER

7. According to your observation and experience, which of the following activities are applicable to the function of the front-line manager.

7.1 The front-line manager is responsible for the planning of daily activities in his/her section.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

7.2 The front-line manager is responsible for ensuring completion of tasks by his subordinates.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

7.3 The front-line manager is responsible for the organisation and specification of tasks for his subordinates.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

7.4 The front-line manager guides his subordinates to be effective in reaching organisational objectives.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

7.5 The front-line manager must have the ability to work with and through people and to motivate them through effective leadership.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

Other: .....  
.....  
.....

**MANAGEMENT SKILLS OF THE FRONT-LINE MANAGER**

8. To what extent do you agree or disagree with the following statements. Tick the appropriate answer.

8.1 Effective communication skills, to communicate information.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

8.2 Decision-making skills - to make choices to complete tasks.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

8.3 Motivation - to motivate individual employees which increases productivity.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

8.4 Assertiveness - to be assertive towards seniors and subordinates.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

8.5 The front-line manager can ensure optimal work functioning, if he has knowledge about human needs and behaviour.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

8.6 The front-line manager must understand group dynamics to mobilise employees in groups.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------

8.7 The front-line manager must have communication skills to enhance interpersonal interaction and functioning of groups in the organisation.

Complete agreement	Mostly agree	Mostly disagree	Complete disagreement
--------------------	--------------	-----------------	-----------------------



Other: .....

.....

.....

## MANAGEMENT TRAINING OF THE FRONT-LINE MANAGER IN THE SANDF

9. Which of the following topics in your opinion need to be included in a management training programme. More than one response is possible.

### 9.1 Communication

EFFECTIVE COMMUNICATION	YES	NO
Elements of the communication process		
Barriers to effective communication		
Effective listening skills		

### 9.2 Conflict management

CONSTRUCTIVE CONFLICT MANAGEMENT	YES	NO
Styles of conflict management		
Process of conflict management		
Value of conflict management		

### 9.3 Assertiveness

ASSERTIVENESS TRAINING	YES	NO
Behaviour patterns (e.g. Passive, aggressive)		
Self-perception		
Self-awareness		

### 9.4 Small groups

GROUP DEVELOPMENT	YES	NO
Phases of group development		
Group values and norms		
Group processes and behaviour		

9.5 Stress management

OCCUPATIONAL STRESS	YES	NO
Nature of stress		
Sources of stress		
Stress management techniques		

9.6 Work-ethics

NATURE OF WORK ETHICS	YES	NO
Characteristics of a responsible worker		
Effective work relationships		
Values in the work place		

9.7 Leadership

CORPORATE LEADERSHIP	YES	NO
Leadership and management		
Styles of leadership		
Role conflict		